

## 'House of skills' : impactmeting piloottrajecten Gent.

Deze impactmeting kwam tot stand binnen het ESF-project 'House of skills: piloottrajecten Gent' (01/09/2020 – 30/11/2022), dat werd gerealiseerd met de steun van het Europees Sociaal Fonds



Deze partners ontwikkelden samen 'House of skills: piloottrajecten Gent':

- **Stad Gent:** promotor, trekker piloot Volvo Car Gent, klankbordgroep, communicatie
- **Samen Leven vzw:** opvolging, trekker piloot Europabank
- **LAC vzw:** opvolging, loopbaanbegeleiding
- **VDAB:** opvolging, gebruik tools Competent, uitwerken modulaire en arbeidsmarktgerichte opleidingen op maat
- **Arteveldehogeschool:** innovatietraject en impactmeting
- **Europabank:** pilootbedrijf
- **Volvo Car Gent:** pilootbedrijf



## Voorwoord

De dienstverlening van het House of Skillsproject werd in de voorbije maanden uitgebreid getest. In dit document wordt ingegaan op de impactmeting hiervan. Dit gebeurt zowel met elementen gelinkt aan het Process-Tracingmodel als met algemene proceselementen. Beide zijn belangrijk in het kader van de impactevaluatie en niet altijd zomaar van elkaar te scheiden. Het implementeren van een onderbouwd theoretisch kader in de kern van het project is een belangrijk proceselement geweest. Het gaf een kader, een richting om de dienstverlening diepgaander te bekijken en uit te bouwen. De impactevaluatoren waren op dat vlak ook regelmatig procesbegeleiders.

Dit rapport is uiteraard gelinkt aan de andere rapporten die ook in het project worden opgeleverd.

## Inhoud

Voorwoord.....	1
1. Basiselementen .....	4
1.1 Beschrijving van de uitdaging waarop de oplossing inspeelt.....	4
1.2 Conceptueel kader .....	4
1.3 Process-Tracing.....	6
1.4 Proces aanpak.....	6
2. Methodologie en aanpak .....	7
2.1 Kern-onderzoeksvraag:.....	7
2.2 Hypothesen vanuit zelfdeterminatietheorie.....	7
2.3 Interventieschakels .....	7
2.4 Assumpties en condities voor realisatie traject en impactevaluatie .....	8
2.4.1 Assumpties .....	8
2.4.2 Condities selectie deelnemers testfase.....	9
2.4.3 Condities werkgever en de loopbaanbegeleiders testfase .....	9
3. Aanpak en bijhorende bronnen .....	10
3.1 Bevraging.....	10
3.1.1 Schriftelijke bevragingen van alle deelnemers.....	10
3.1.2 Case-studies in de diepte .....	10
3.1.3 Analyse van de trajectverslagen.....	10
3.1.4 Systematische bevraging en overleg loopbaanbegeleiders .....	10
3.1.5 Bevraging van de werkgever .....	10
3.2 Proces-elementen en diverse niveaus.....	10
4. Onderzoeksresultaten .....	11
4.1 Resultaten vanuit het perspectief van de loopbaanvragen/ ABC OP DE WERKVLOER.....	11
4.1.1 ABC Nulmeting House Of Skills.....	11
4.1.2 ABC nulmeting detail.....	12
4.1.3 Beginmeting versus eindmeting .....	13
4.2 Resultaten vanuit perspectief van de interventieschakels /ABC IN DE HOS DIENSTVERLENING .....	13
4.2.1 Schakel uitnodigen voor collectieve meeting: .....	14
4.2.2 Schakel Collectieve meeting.....	16
4.2.3 Schakel Telefoongesprek LBB met deelnemer .....	19
4.2.4 Schakel : ‘Gesprek 1 loopbaanbegeleider /deelnemer. ....	20
4.2.5 Schakel: Postgesprek 1 : oefeningen .....	22

4.2.6	Gesprek 2 & 3 .....	22
4.2.7	Gesprek 4 & 5 .....	24
4.2.8	Transitiegesprek .....	26
5.	Krijtlijnen .....	27
5.1.1	Hoge participatie en tevredenheid .....	27
5.1.2	Autonomie in het traject .....	28
5.1.3	Betrokkenheid in het traject .....	28
5.1.4	Competentie in het traject .....	28
5.1.5	Evolutie van de deelnemers op de ABC.....	29
5.1.6	Doorstroming naar de VDAB .....	29
5.1.7	Tevredenheid deelnemers.....	29
5.1.8	De externe loopbaanbegeleiders .....	29
5.1.9	Reactie HR en wendbaarheid organisatie .....	30
5.1.10	Rol van de leidinggevenden .....	30
5.1.11	Opportunities gebruiken .....	30
5.2	Meerwaarde van HoS op deze manier? .....	30
5.3	Terugblik aannames en randvoorwaarden .....	31
5.3.1	Vanuit het perspectief van de geformuleerde aannames eerste jaar van de pilot .....	31
5.3.2	Conditie selectie deelnemers.....	35
5.3.3	Conditie werkgever en de loopbaanbegeleiders .....	35
6.	Algemene conclusies: .....	36
7.	Literatuur en andere bronnen.....	37
8.	Bijlagen .....	37

# 1. BASISELEMENTEN

## 1.1 BESCHRIJVING VAN DE UITDAGING WAAROP DE OPLOSSING INSPEELT

De arbeidsmarkt is continu in beweging. Dergelijke arbeidsmarkt vraagt een omslag qua cultuur met focus op levenslang leren. Dit project wil een bijdrage leveren aan het installeren van die attitude bij werknemers. We willen hen zelf aan het stuur plaatsen van hun loopbaan en een begeleidingstraject aanbieden om deze motivatie of attitude met focus op een growth mindset te installeren.

## 1.2 CONCEPTUEEL KADER

Groei van individuen heeft een bepaalde voedingsbodem nodig en die kan gevonden worden in persoon zelf of in de omgeving die door middel van een bepaalde interventie dit groeipad ondersteunt. We beschouwen House of Skills als een dienstverleningstraject die mensen ondersteunt in het evolueren van een 'fixed mindset' naar een 'growth mindset' inzake hun professionele loopbaan. De doelstelling is dat ze na afloop van House of Skills de regie over hun loopbaan meer zelf in handen nemen.

Als theoretisch kader om te gebruiken in House of Skills werd in overleg met de kerngroep en stuurgroep gekozen voor de Zelfdeterminatietheorie. Het positief mensbeeld van waaruit deze motivatietheorie vertrekt en waarbij men veronderstelt dat mensen van nature uit hun omgeving proactief mee vorm willen geven (Deci & Vansteenkiste) was een kader dat iedereen belangrijk vond. Doorheen de voorbije maanden werd dit kader dan ook stelselmatig door alle betrokkenen verder verkend en werd er door de impactbegeleiders hierover vorming gegeven. In co-creatie met de loopbaanbegeleiders werd er vorm gegeven aan de impactelementen (bv. outcomes ABC).

De dienstverlening van House of Skills is gebaseerd op de **zelfdeterminatietheorie (ZDT)**. De ZDT zegt dat er verschillende types van motivatie zijn waarbij de kwaliteit van de motivatie vooral van belang is. Hoe meer naar rechts op het continuüm van gecontroleerde motivatie ('ik moet' uit externe of interne drang) naar autonome motivatie ('ik wil' zinnvol, met plezier), hoe beter de kwaliteit ervan.

*(zie onderstaand schema Van Den Broeck, A. & Van Coillie, H., 2021, Motiveren zonder controleren, Die Keure)*

De personen die reeds intrinsiek gemotiveerd zijn om aan het stuur te zitten van hun eigen loopbaan behoren niet specifiek tot de doelgroep van House of Skills. Het dienstverleningstraject van HoS richt zich op zij die ofwel niet gemotiveerd zijn of zij die door een externe of interne dwang gedreven worden (bv. Een job hebben in een krimpsector die dreigt te verdwijnen op termijn of vraag naar bijscholing om qua profiel blijvend te matchen met de verwachtingen en vereisten

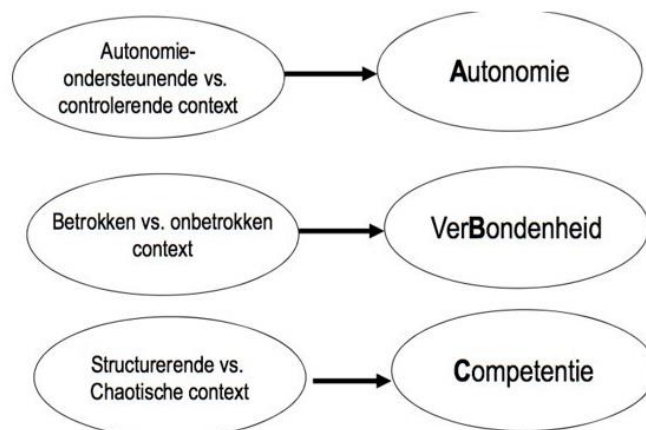
Geen Motivatie	Extrinsieke motivatie		Intrinsieke motivatie	
Geen motivatie	Externe dwang	Interne dwang	Zinnvolheid	Plezier/interesse
Ik doe eigenlijk niets ik ben passief ik stel vermijdingsgedrag * wat ik doe, heeft toch geen impact	Ik doe iets omdat: * Anderen me daartoe verplichten Ik zo een beloning krijg Ik zo een straf vermijd Ik zo voldoe aan de verwachtingen van anderen	Ik doe iets omdat: * Ik mezelf daartoe verplicht Ik me anders schuldig zou voelen Ik zou me moeten schamen Ik angst heb Ik trots kan zijn	Ik doe iets omdat: * Het zinnvol is Het betekenis heeft * Het belangrijk is, ook als het niet leuk is * Het waardevol is	Ik doe iets omdat: * Ik het leuk vind Ik het interessant vind
	Meer Stress, burn-out, onethisch werkgedrag, verloop absenteïsme, negatieve emoties		Meer of beter welbevinden, positieve emoties, fysieke en mentale gezondheid, proactief gedrag, helpen, prestaties, klantentevredenheid, concentratie, flow	
"Ik doe maar wat"	"Ik moet werken"		"Ik wil werken"	

van de job eens die evolueert door doorgedreven digitalisering). Bij beide doelgroepen willen we die amotivatie of gecontroleerde motivatie gaan ombuigen naar **extrinsieke motivatie** vanuit **zinvolheid en /of intrinsieke motivatie**. Binnen die autonome motivatie (ik wil ) gaat het om nut gedreven of waarde gedreven motivatie. Gedrag stellen vanuit een autonome motivatie geeft je energie en voldoening, waardoor je nog meer gemotiveerd raakt en de (gedrags)verandering beter volhoudt.

Binnen de zelfdeterminatietheorie wordt gesteld dat de kwaliteit van de motivatie kan verbeteren door op drie essentiële psychologische noden in te spelen, namelijk

**Autonomie, verBondenheid en Competentie** (Vansteenkiste2015 en Van den Broeck/Van Coillie 2021)

## 3 basis psychologische noden = ABC-model



**Autonomie** verwijst naar het gevoel van keuze en vrijheid in het handelen, denken en voelen, zodat je aan het roer staat van je eigen leven. Hoe meer je zelf initiatief kan nemen en richting kan geven aan je eigen gedrag, hoe meer het gedrag verankerd raakt in de eigen set van waarden en normen (gelinkt aan autonome motivatie).

*Toepassing op de werkcontext: Ervaren dat je jezelf mag zijn, keuze en psychologische vrijheid ervaren, je ideeën kunnen uitdrukken, achter je taken en beslissingen staan, input kunnen geven over hoe je een taak liefst uitvoert, zelf je eigen acties kunnen initiëren ipv gestuurd worden*

**Verbondenheid** beschrijft het verlangen om een connectie te voelen met anderen en om je gewaardeerd te voelen. Wanneer mensen oprecht interesse tonen in anderen, ontstaat er een vertrouwensband en zijn die anderen meer geneigd om te investeren in die relatie. In een 1-op-1 coaching situatie kan dit bv. betekenen dat de deelnemer blijft opdagen en actiever deelneemt aan het traject. Ook contact met anderen die hetzelfde meemaken, creëert verbondenheid. Zo krijg je het gevoel er niet alleen voor te staan. Die anderen fungeren als vangnet voor motivatiedipjes.

*Toepassing op de werkcontext: Hechte, warme, authentieke band met collega's/baas/klanten/iedereen rondom jou; Zorg dragen voor anderen, Geliefd zijn – deel uitmaken van een groep of meerdere groepen, je geaccepteerd voelen door collega's ; collega's vertrouwen; vertrouwd worden door collega's*

**Competentie** gaat over de behoefte van je bekwaam te voelen om gewenste doelen te bereiken. Als de lat te hoog ligt, ontstaat er aarzeling om aan de gedragsverandering te beginnen. Maar hoe meer je je in staat voelt om een gedrag te stellen, hoe sterker je motivatie.

*Toepassing op de werkcontext: Je bekwaam en effectief voelen; Leren-groeien;  
Vaardigheden ontplooien; doelen bereiken*

### 1.3 PROCESS-TRACING

---

Gezien het thema, de aanpak in het project en het aantal respondenten werd er gekozen om te werken met **Process-Tracing** voor impactevaluatie. Hierbij wordt gefocust op de diverse schakels in het proces en het causaal mechanisme daarbij. Via het onderzoeken van wat er zich afspeelt tussen de diverse schakels zal er een beeld ontstaan over hoe dit werkt.

**In dit project wordt de behoeftebevrediging (ABC) als centraal mechanisme gehanteerd waarlangs loopbaanbegeleiders werknemers van bedrijven kunnen stimuleren om meer autonoom gemotiveerd te zijn om hun loopbaan verder richting te geven**

### 1.4 PROCES AANPAK

---

Van bij het begin van het project werd door de impactbegeleiders in het kernteam en de stuurgroep een actieve inbreng gedaan mbt het voorstellen van een theoretisch model om toe te passen a als manier om naar impact te kijken. Doorheen het gehele project is gebleken hoe belangrijk het is dat iedereen (team, loopbaanbegeleiders, HR, leidinggevenden,..) vanuit een gedeeld model werken in de uitvoering. De evolutie en visievorming die gedurende het project gebeurde is hierbij heel belangrijk. Impactbegeleiders waren hierbij eveneens procesbegeleiders. Zo spelen diverse proceselementen eveneens een belangrijke rol in de uiteindelijke resultaten. Onder initiatief van de innovatietrajectbegeleider en de impactevaluatoren werd in het eerste jaar ook sterk gewerkt rond divers aannames en assumpties. Veel van deze elementen werden gebruikt in het kader van de prototyping en spelen ook een belangrijke rol in de uiteindelijke impact die is gerealiseerd.

## 2. METHODOLOGIE EN AANPAK

### 2.1 KERN-ONDERZOEKSVRAAG:

Kunnen we via het House of Skills-traject de autonome motivatie triggeren van de doelgroep zodat ze sterker en blijvend gemotiveerd zijn om zelf initiatief te nemen om hun loopbaan verder richting te geven in de toekomst ?

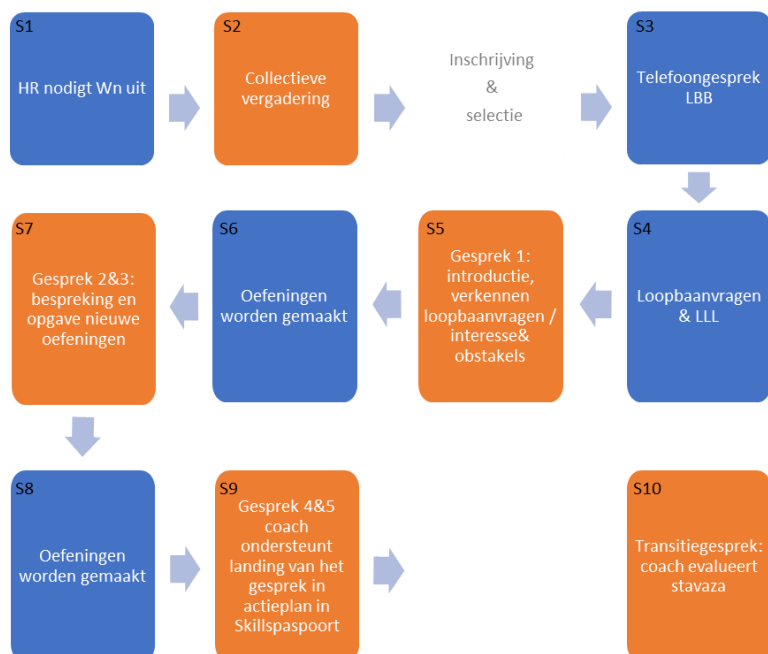
### 2.2 HYPOTHESEN VANUIT ZELFDETERMINATIETHEORIE

- Door in te zetten op autonomie tijdens het ganse House of Skills-traject versterken we de extrinsieke motivatie vanuit zinvolheid en /of de intrinsieke motivatie van de deelnemer om zijn/haar loopbaan blijvend in handen te nemen vanuit een zelfsturende attitude.
- Door in te zetten op verbondenheid (met o.a. de loopbaanbegeleider) versterken we de extrinsieke motivatie vanuit zinvolheid en /of de intrinsieke motivatie van de deelnemer om zijn/haar loopbaan blijvend in handen te nemen vanuit een zelfsturende attitude
- Door in te zetten op competentie (via o.a. het in kaart brengen van de huidige skills en bijkomende opleiding om nieuwe (21st century) skills te verwerven) versterken we de extrinsieke motivatie vanuit zinvolheid en/of intrinsieke motivatie van de deelnemer om zijn/haar loopbaan blijvend in handen te nemen vanuit een zelfsturende attitude.

### 2.3 INTERVENTIESCHAKELS

In het onderzoek naar de waarde van House of Skills zijn de volgende interventieschakels gebruikt in het kader van process-tracing.

Uit het impactplan zijn 10 interventieschakels gedestilleerd waarbij telkens een actie wordt ondernomen en een reactie van de deelnemer wordt verondersteld. De voorspelde reactie is ingedeeld op basis van de factor autonomie, verbondenheid en competentie. De Process-Tracing gaat na of de voorspelde actie-reactie heeft plaatsgevonden en wat de waarde hiervan was in het gehele proces.





### 2.4.1 Assumpties

Tijdens het eerste jaar werd er op initiatief van de impactevaluatoren veel aandacht besteed aan het *formuleren van diverse aannames om in de prototyping uit te testen en mee te nemen naar de definitieve uitvoering*. Dit heeft uiteraard ook een invloed gehad op de aanpak en uiteindelijke realisatie. Vandaar dat het belangrijk is deze hier ook even te schetsen. Ze evolueerden ook doorheen de tijd en de sterkere betrokkenheid van bv. de loopbaanbegeleiders. Op het einde van dit rapport is er hier ook een terugblik op.

- a. Werkt de vooropgestelde waardepropositie?
- b. Hoe ver kunnen we gaan met maatwerk?
- c. Houden we rekening met de 7 B's van toegankelijkheid; beschikbaar, betaalbaar, betrouwbaar, bereikbaar, bruikbaar, bekendheid, begrijpbaar, betrouwbaar?
- d. Kunnen de deelnemers van de prototyping de rol van ambassadeur opnemen en uitdragen naar een bredere groep?
- e. Hebben de loopbaanbegeleiders voldoende instrumenten/competenties om op maat te werken? Hebben ze voldoende tijd voor deze opdracht?
- f. Wat met zij die binnen het bedrijf die niet ingestapt zijn in het HoStraject?
- g. Hoe hou je een positief-waarderende benadering warm doorheen het hele traject?
- h. Wat als alles digitaal dient te verlopen door covid?
- i. Hoe zorgen we voor een gemeenschappelijke visie en aanpak bij de partners in de back-office (gemeenschappelijke taal, warme overdracht, positieve blik op een warme en nabije ondersteuning)
- j. Hoe vermijden we een mismatch qua stijl, bejegening, ten aanzien van de aanpak intern in het bedrijf?
- k. Wat is het back-up plan als een deelnemer dreigt te stoppen tijdens het traject?
- l. Hoe bewaken we de continuïteit in het traject?
- m. Hoe houdt de werknemer overzicht op het gehele traject?
- n. Is er nood aan een groeps-element doorheen het traject?
- o. Hoe zorgen we ervoor dat er permanente 'quick wins' zijn om de mensen blijvend te motiveren?
- p. Hoe kunnen we de werknemers vanaf de eerste communicatie positief engageren?
- q. Hoe kunnen we negatieve motivatie ombuiten tot positieve?
- r. Wanneer is de dienstverlening succesvol?
- s. Wie bepaalt het tempo?
- t. Hoe kunnen we de bedrijfsuitdagingen op een positieve manier vertalen naar de werknemers? Wat is de rol van HR voor en na?
- u. Hoe kunnen we een cultuur van Levenslang Leren installeren in een bedrijf en zo een gedragsverandering realiseren bij werkgevers en werknemers?
- v. Welke randvoorwaarden zullen cruciaal zijn in het al dan niet intekenen in het traject?
- w. Hoe thema's als levenslang leren en regie nemen aankaarten bij personen die niet veranderingsgezind zijn en weinig loopbaaninzicht hebben?
- x. Welke bestaande tools zijn geschikt?
- y. Zal de werknemer zelfsturend optreden bij het zoeken naar een geschikte opleiding? In welke mate zal het aanbod divers zijn?

#### 2.4.2 Conditie selectie deelnemers testfase

1. Vrijwillige deelname in House of Skills-traject staat voorop
2. Link tussen de deelnemers en de persona die in de prototyping-fase naar voor geschoven zijn als doelgroep
3. Privé-context deelnemer staat volgen van volledig traject niet in de weg
4. De deelnemers krijgen voldoende tijd van het bedrijf om deel te nemen aan het traject (gesprekken dienstverlening, impact, oefeningen,..)

#### 2.4.3 Conditie werkgever en de loopbaanbegeleiders testfase

1. De werkgever benadrukt het veilig klimaat en geeft duidelijkheid over randvoorwaarden (o.a. gesprekken met loopbaanbegeleider, gesprekken impact en volgen van x aantal uren vorming vallen binnen werkuren)
2. De LBB hebben inzicht in de Zelfdeterminatietheorie en de ABCaanpak.
3. LBB hebben onderling intervisie over hoe ze met weerstand kunnen omgaan in de eerste individuele gesprekken. (Het ombuigen van negatieve motivatie is immers niet evident en is een andere startpositie dan in klassieke loopbaangesprekken)
4. LBB hebben goed zicht op diverse tools die ondersteunend kunnen zijn in de opmaak van het skills paspoort. Ze zijn op voorhand reeds vertrouwd gemaakt met de tools.
5. LBB hebben samen met de deelnemer de regie over het skills paspoort.

## 3. AANPAK EN BIJHORENDE BRONNEN

### 3.1 BEVRAGING

Om het effect van House of Skills en het proces ervan te kunnen evalueren is het project nauw opgevolgd door 2 onderzoekers die zowel de deelnemers, loopbaanbegeleiders als de personeelsdiensten hebben bevestigd en opgevolgd. Er werd ook een evolutie instrument (ABC) ontwikkeld dat de loopbaanbegeleiders systematisch invulden na elk gesprek met een deelnemer.

In het pilootproject House of Skills werd intens gewerkt met een beperkte groep deelnemers. Daardoor werd een diversiteit aan onderzoeksmethoden gebruikt om onderzoeksmateriaal te verzamelen.

#### 3.1.1 Schriftelijke bevestigingen van alle deelnemers

(N = 17 personen)

1. Vragenlijst op het einde van de collectieve sessie
2. Loopbaanvragenlijst na telefonisch contact loopbaanbegeleider voorafgaand aan eerste gesprek
3. Schriftelijke bevestiging na 5e gesprek
4. Schriftelijke bevestiging voorafgaand aan transitiegesprek

#### 3.1.2 Case-studies in de diepte

(N= 7)

Er zijn 7 casussen verspreid over de twee bedrijven nauwgezet opgevolgd . Dit gebeurde via semigestructureerde diepte-interviews op diverse momenten in hun traject (begin/midden/einde) . Bij de selectie van deze casussen werden de vooropgestelde condities (zie hierboven) extra in het oog gehouden. Naargelang de keuze van de deelnemer waren deze gesprekken fysiek of online.

#### 3.1.3 Analyse van de trajectverslagen

Er werd een specifiek document opgesteld met vragen en een evolutie instrument(ABC) dat de loopbaanbegeleiders na elk gesprek met een deelnemer invulden.

#### 3.1.4 Systematische bevestiging en overleg loopbaanbegeleiders

Per bedrijf was er regelmatig overleg met de loopbaanbegeleiders m.b.t. evolutie, aanpak,... Op het einde van het project werden ze nog eens uitgebreid geïnterviewd.

#### 3.1.5 Bevestiging van de werkgever

In beide bedrijven werd de HR-medewerker die betrokken was in het House of Skills-project geïnterviewd.

### 3.2 PROCES-ELEMENTEN EN DIVERSE NIVEAUS

Door het werken vanuit de Zelf Determinatietheorie en het werken met de ABC doorheen het project ontstaat verandering en wordt impact gerealiseerd bij de diverse betrokkenen (deelnemers, loopbaanbegeleiders, HR,...) Dat betekent ook dat de ABC meting zich zowel situeert op het niveau van de House of Skills dienstverlening (deelnemer ten aanzien van het traject) als in zijn/haar werkcontext (deelnemer ten aanzien van zijn werkcontext). Deze elementen lopen in de gesprekken en de evolutie van de deelnemers soms door elkaar.

## 4. ONDERZOEKSRISULTATEN

Er zijn 18 personen die aan het traject zijn gestart maar 1 iemand is wegens privéredenen halfweg afgehaakt. Zo hebben in het ene bedrijf 9 mensen en in het andere bedrijf 8 personen aan het traject deelgenomen. In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten vanuit twee perspectieven. Eerst vanuit de loopbaanvragenlijst die focust op de ABC op de werkvloer en dan vanuit het perspectief van de interventieschakels die focust op de ABC in de HOS dienstverlening.

### 4.1 RESULTATEN VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE LOOPBAANVRAGEN/ABC OP DE WERKVLOER

Ter voorbereiding van het eerste individuele coachingsgesprek vulden de deelnemers een loopbaanvragenlijst in (Deci, Ryan, e.a. 2001). Deze vragenlijst peilde **naar de ABC op de werkvloer** en was een belangrijk startelement voor de verdere coaching.

Op basis van de gevalideerde loopbaanvragenlijst van de zelfdeterminatietheorie zijn de deelnemers via Qualtrix of op papier bevroegd. Deze peiling is dus naar het gevoel van zelfdeterminatie op het werk. Ze is dus niet specifiek naar de loopbaanbegeleiding van House of Skills op zich maar vormt een belangrijk startpunt voor die begeleiding.

Gezien het aantal deelnemers zijn de resultaten louter indicatief en dienen dus met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

Deze vragenlijst geeft een mogelijkheid tot interpretatie van zelfdeterminatie op basis van 3 factoren:

Autonomie (7) , competentie (6) en betrokkenheid (8). Met in het totaal 21 vragen met telkens een mogelijkheid tot antwoord "0= helemaal niet" en "7=helemaal wel eens" wordt deze gepeild. Bij negatieve vragen zoals "Ik voel me onder druk gezet op het werk." Wordt het antwoord tegengesteld (7-x) het antwoord.

Een eerste nulmeting is toegestuurd aan de deelnemers na het telefonisch contact tussen loopbaan coach en deelnemer. Een eindmeting is verstuurd na het 5<sup>de</sup> gesprek en diende mee als basis voor de coaches om het aansluitende transitiegesprek te voeren.

De deelnemers hebben dit dus twee maal ingevuld met een tijdsafstand van ongeveer 4 à 5 maanden. Zij hebben bij het invullen van de eindmeting niet hun eerste resultaten verkregen. Door het in 2 fases af te nemen wordt gekeken in welke mate de appreciatie voor de drie factoren veranderd is.

#### 4.1.1 ABC Nulmeting House Of Skills

Alle deelnemers hebben de nulmeting beantwoord.

*Weergave van de mediaan resultaten op de vragen bij de nulmeting*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B	C	D	E	F	G	H	med
<b>Autonomy:</b>	4	4	4	2	4	2	3	2	5	5	5	5	2	5	5	4	6	2	4
<b>Competence:</b>	3	5	5	4	4	5	5	3	5	6	4	3	2	2	5	5	5	3	4
<b>Relatedness:</b>	4	5	5	5	5	7	4	4	5	4	5	5	3	4	5	6	6	5	5
	11	14	13	11	13	14	12	9	15	15	14	13	6	11	15	15	17	10	

*1-10 bedrijf 1, A-H bedrijf 2*

De maximum score op ABC is 21. 5 deelnemers scoren 15 en meer, 6 deelnemers scoren 11 of minder.

De sterkste scores worden behaald in Relatedness (verbondenheid) met de collega's. De zwakste appreciatie is op het vlak van "Autonomy" wat wijst op de relatie met leidinggevend en het bedrijf.

### Bedrijf 1

In bedrijf 1 is een gemiddelde en lagere score voor autonomie aanwezig bij 8 van de 10 deelnemers, 2 deelnemers geven hierin een positieve score van 5.

De verbondenheid wordt duidelijk hoog ingeschat (5 keren een 5 score en zelfs een uitschieter van 7)

Terwijl competentie eerder gemiddeld resulteert (tussen 3 en 5).

### Bedrijf 2

In bedrijf 2 zijn de lagere scores op ABC te herleiden tot voornamelijk bij 2 respondenten.

Over het algemeen wordt gematigd positief ingevuld op de 3 factoren. De individuele verschillen tussen de deelnemers is dan ook groter dan in bedrijf 1.

De scores op vlak van het zich competent voelen zijn eerder laag. Beide andere factoren staan hoog aangeschreven met als uitzondering 2 respondenten .

## 4.1.2 ABC nulmeting detail

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B	C	D	E	F	G	H	
<b>Autonomy: 1, 5(R), 8, 11(R), 13, 17, 20(R)</b>																			
1	4	4	4	2	4	2	3	2	5	5	5	5	2	5	5	4	6	2	
1	4	6	5	1	4	6	5	2	4	7	5	5	2	5	7	4	6	4	4
5*	4	3	4	2	2	2	4	2	5	6	1	4	3	6	2	3	5	2	2
8	4	5	4	3	5	6	2	2	5	3	5	6	1	7	7	6	7	2	5
11*	1	2	1	1	0	2	2	2	2	5	4	2	2	0	5	2	1	2	2
13	3	3	4	5	4	7	3	5	5	3	5	5	2	1	3	4	6	2	2
17	5	6	4	4	5	2	3	3	5	6	5	5	3	5	5	6	7	3	4,5
20*	3	4	5	1	3	2	4	2	5	5	1	4	1	3	6	4	4	4	4
<b>Competence: 3(R), 4, 10, 12, 14(R), 19(R)</b>																			
3(r)	3	5	5	4	4	5	5	3	5	6	4	3	2	2	5	5	5	3	4,75
4	3	5	3	5	4	5	5	3	4	6	0	1	1	0	5	5	5	3	5
4	2	2	6	6	1	5	5	3	4	6	6	3	6	5	5	5	2	3	3
10	3	7	7	2	5	7	3	3	5	3	7	5	5	3	7	6	7	5	4,5
12	3	5	6	4	4	5	4	4	6	6	6	4	2	2	5	5	5	2	2
14(r)	3	5	3	3	1	4	1	3	5	5	2	3	1	2	3	3	3	3	2,5
19(r)	1	5	2	3	5	5	5	2	5	5	1	2	1	1	5	2	5	3	4
<b>Relatedness: 2, 6, 7(R), 9, 15, 16(R), 18(R), 21</b>																			
2	4	5	5	5	5	7	4	4	5	4	5	5	3	4	5	6	6	5	4,75
6	4	5	7	5	5	7	4	3	6	3	6	6	2	3	5	6	7	5	5
7(r)	5	6	6	7	6	7	5	4	6	6	5	6	6	5	6	6	7	5	5
7(r)	1	1	0	1	0	2	1	2	2	6	4	3	3	2	1	2	6	2	2
9	3	3	1	4	5	7	4	3	4	3	5	5	4	5	5	1	2	2	3
15	4	6	5	5	4	7	4	4	5	3	5	5	1	5	5	6	6	3	4
16(r)	1	1	3	2	2	1	1	2	3	4	5	5	1	1	5	5	3	6	3
18(r)	5	5	4	5	4	6	2	4	5	5	1	0	2	3	6	6	4	5	4
21	6	6	6	6	6	7	4	5	5	4	6	5	5	7	6	6	6	4	5

1-10 bedrijf 1, A-H bedrijf 2

Bij een meer gedetailleerd overlopen valt op dat een aantal vragen vrij systematisch hoog scoren:

In verbondenheid (Relatedness) blijkt de band met de collega's hoog te worden ingeschat: "Ik hou echt van de mensen met wie ik werk", "ik kan goed opschieten met mensen op het werk" en "mensen zijn best vriendelijk tegen mij". Op "Ik werk graag op eigen houtje" wordt er daarentegen wel hoog gescoord. De bewering "Ik hou echt van de mensen met wie ik werk" wordt zeer divers beantwoord.

#### 4.1.3 Beginmeting versus eindmeting

Dezelfde vragenlijst is na het vijfde gesprek samen met een aantal open vragen bezorgd aan de deelnemers. In de resultaten zagen we een verschuiving van de scores op diverse manieren ( hogere scores, lagere scores, variatie tussen ABC,...). Deze eindmeting en een eventuele vergelijking tussen begin en eindmeting (op de werkvloer) hebben we na grondig overleg en analyse niet opgenomen in dit rapport. Het beperkt aantal deelnemers in dit project vergt uiterste voorzichtigheid bij de interpretatie van de cijfers. Veranderingen in de cijfers kunnen ook met diverse contextelementen te maken hebben in de maanden tussen de twee bevragingen. Dat kunnen we niet nagaan. In het volgende deel focussen we op de HOSdienstverlening zelf.

### 4.2 RESULTATEN VANUIT PERSPECTIEF VAN DE INTERVENTIESCHAKELS /ABC IN DE HOS DIENSTVERLENING

---

Om zicht te krijgen op de individuele elementen van de deelnemers in de interventies werd per deelnemer het materiaal bijeen gebracht en geanalyseerd dat ter beschikking was vanuit de diverse bronnen. Van de 7 deelnemers die nauwer gevolgd werden, was er uiteraard meer materiaal ter beschikking dan van de andere.

Dit werd per persoon op de volgende manier bijeengebracht en geanalyseerd.

- Deelnemer X
- Resultaten bevraging collectieve
- Overzicht invulling loopbaanvragen (2x)
- Overzicht invulling vragen na 5<sup>e</sup> gesprek
- Overzicht ABC evolutieschema
- Inhoudelijke elementen vanuit de loopbaanbegeleider
- Inhoudelijke elementen uit de diverse interviews (bij 7 deelnemers)
- Quotes deelnemer

Ook het materiaal vanuit de opvolggesprekken met de loopbaanbegeleiders en HR medewerkers werd geanalyseerd.

De impactevaluatoren hebben systematisch deze cases besproken, evoluties bekeken en de reacties van de deelnemers op de diverse acties . Gezien het vele en gevarieerde bronnenmateriaal werd er niet gekozen om in dit rapport hier individuele cases te bespreken wat meer eigen is aan process-tracing maar om geïntegreerd en breder te werken. Dit leek ons een meerwaarde. Zo werd er gekozen om vanuit het perspectief van de interventieschakels te kijken en daar de elementen uit de individuele cases binnen te brengen. In het kader van anonimiteit en privacy was dit ook een veel duidelijkere aanpak.

#### 4.2.1 Schakel uitnodigen voor collectieve meeting:



##### **Actie: HR/WG nodigt uit voor collectieve meeting:**

Case 1: diverse aanpak vanuit HR, filmpje – ambassadeur- mail – leidinggevenden werden aangesproken (diverse weken vooraf begonnen) / open uitnodiging in centrale vestigingen naar alle medewerkers / 1 collectieve meeting met grote groep (ook HR en vormingsverantwoordelijke aanwezig).

**Reactie:** 17 personen (nog een paar verontschuldigd),

Case 2: leidinggevenden werden aangesproken door HR, die hebben diverse medewerkers aangesproken om naar de sessie te gaan (weinig uitleg gegeven waarom en waarover), door het ploegensysteem werden 3 collectieve meetings ingelegd (voormiddag, namiddag, avond) met telkens een beperkt aantal personen.

**Reactie:** in totaal 8 aanwezigen

##### **Wat vertellen de deelnemers hierover? Een aantal voorbeelden**

*X heeft direct gereageerd op mail. Hij was direct nieuwsgierig en positief.*

*Y werd aangesproken door leidinggevende en hierdoor positief verrast. Is dan onmiddellijk ingegaan op de mail die de volgende dag kwam.*

*Z is overtuigd door de videogetuigenis van eerdere deelnemster en voornamelijk het element dat zij facetten heeft ontdekt over zichzelf*

*‘Mijn leidinggevende heeft gezegd dat ik naar een collectieve meeting moet gaan, maar hij wist zelf niet waar het over ging’*

*‘Ik werd last minute gevraagd om naar een collectieve vergadering te gaan om door te groeien in het bedrijf. Het was wel een lastig moment maar ben erop ingegaan omdat het me bezig houdt’.*

##### **Wat nemen we mee?**

In de twee cases is op een andere manier een werving gebeurd voor de collectieve meeting. In case 1 gebeurde een **open werving** voor één collectief moment via een gedifferentieerde aanpak (filmpje, collega, email HR, leidinggevenden aanspreken). Er was een grote opkomst met meer geïnteresseerden dan degenen die in het project konden stappen.

In case 2 heeft de HR leidinggevenden geïnformeerd over de sessie. Hier gebeurde een **gesloten werving**. Leidinggevenden hebben specifieke medewerkers aangesproken om (op zeer korte tijd) naar

een collectieve meeting te komen. Door de aard van het bedrijf (ploegensysteem) werden 3 meetings georganiseerd. Iedereen is gekomen op vraag van een leidinggevende.

*De open en gevarieerde manier van werven in bedrijf 1 sprak een grote groep geïnteresseerden aan. De aard van het bedrijf maakte het ook mogelijk om dit éénmalig overdag tijdens de kantooruren te organiseren. Door meerdere momenten in te lassen werd in bedrijf 2 rekening gehouden met het ploegensysteem en de eigenheid van het bedrijf.*



## 4.2.2 Schakel Collectieve meeting

Collectieve vergadering				
wanneer	Titel	autonomie	verbondenheid	competentie
Fase 1: aankondiging door werkgever & collectieve sessie & eerste individueel gesprek				
7/10/21 Europabank 25 of 26/10/21 Volvo	Bijwonen van collectieve sessie HoS	ik kan zelf kiezen om deel te nemen aan HoS	Ik heb het gevoel dat ik er niet alleen voor sta. Velen van mijn organisatie zitten in dezelfde situatie. Ik krijg goesting om de stap te zetten naar een loopbaanbegeleider. Ik ben benieuwd waar het gesprek mij zal brengen.	ik kan vertikaal/horizontaal nog groeien ik heb inzicht dat HoS weg naar en dynamiek kan zijn

### Actie: de (externe) loopbaanbegeleiders nemen de lead

De loopbaanbegeleiders nemen de lead en informeren de deelnemers aan de hand van de ontwikkelde HoS PowerPoint presentatie (met filmpjes) over de opzet en doel van het traject. HR benoemt de praktische elementen en randvoorwaarden (tijdens werkuren,...). In beide cases werd dezelfde basis presentatie gebruikt maar het taalgebruik en de setting werd aangepast aan de eigenheid van iedere setting. In de bijeenkomst met de grote groep is er participatie van iedereen in de kennismakingsoefening, in de kleinere groepen reageren de deelnemers heel snel op elementen uit de presentatie. In de presentatie komt o.a. de A(vrijwilligheid), B(met LBB en WG), C(kunnen werken aan competenties) aanbod.

*Op het einde van de sessie vullen de deelnemers een vragenlijst in mbt de ABC elementen en het zich al dan niet kandidaatstellen voor het traject.*

**Reactie** case 1: veel interesse en (te) veel kandidaten, maximum is 10, selectie zal nodig zijn

**Reactie** case 2: iedereen (8) die gekomen is, heeft interesse om het traject te volgen

### **Selectie:**

De individuele resultaten van de vragenlijst zijn alleen toegankelijk voor de impactevaluatoren. De organisatie krijgt een anoniem totaaloverzicht.

**Case 1:** (te)veel geïnteresseerden. De resultaten van de ABC vragenlijst worden onmiddellijk na de sessie gebundeld. Deze worden anoniem besproken met de aanwezige loopbaanbegeleiders en HR medewerker. De HR medewerker bespreekt een lijst die zij vooraf gemaakt had. Er is een grote overeenkomst met de deelnemers die bij voorkeur geselecteerd zouden worden op basis van de ingevulde vragenlijst. Toch is HR verrast over een tweetal personen die ook aanwezig waren en willen deelnemen. De ABC lijst is bepalend geweest bij twijfel. Dan werd gekeken naar wie het minst eens was met de stellingen. Zo werden 10 deelnemers geselecteerd.

Case 2: Aangezien het maximum aantal deelnemers nog niet bereikt is, wordt iedereen opgenomen in het traject.

### **Wat vertellen de deelnemers hierover? Een aantal voorbeelden**

#### Case 1

*“Zeer goede sessie. Degelijk. Dames weten waarover het gaat.”*

*“Mijn leidinggevende had vooraf gezegd om niet te snel in te schrijven maar de info was voor mij heel duidelijk en ik heb me onmiddellijk ingeschreven gezien mijn onzekerheid en angst voor de toekomst.” (A)*

*“Die getuigenis vond ik heel boeiend.” (B)*

#### Case 2

*“Ik wist niet waar het over zou gaan, maar ik vond het dan wel interessant en duidelijk wat de bedoeling was.” (C)*

*“De sessie vond ik duidelijk, misschien iets langer laten duren. Nu was een deelnemer veel aan het woord.”*

*“Goede informatie waardoor voldoende inzicht.”*

*“Goed dat de coaches erbij waren en zij van buiten de organisatie komen.” (B)*

### **Wat nemen we mee?**

- In beide sessies was de aanpak in hoofdzaak hetzelfde. Er werd een grotendeels dezelfde PowerPoint presentatie gebruikt (zie draaiboek) maar de interactie gebeurde op een andere manier. Ook stijl en taalgebruik werden aangepast aan de cultuur in beide bedrijven. In beide cases was de HR dienst aanwezig en gaven toelichting bij de reden waarom ze dit traject belangrijk vinden en welke de randvoorwaarden zijn bij deelname (vrijwillig, tijdens uren of anders eventueel overuren,..)
- In de grotere groep (case 1) werd een specifieke kennismakingsopwarmer gebruikt waarbij iedereen via een opdracht een aantal elementen over zichzelf inbracht. Doorheen de toelichting van de LBB waren er niet veel vragen en tussenkomsten van de deelnemers. De HR, de vormingsverantwoordelijke en een ambassadeur (vanuit de prototyping) hadden actieve bijdragen in deze sessie. Er werd expliciet gewezen op het feit dat slechts 10 personen in het traject konden stappen.
- Door de kleine groepen in case 2 gebeurde kennismaking en interactie op een andere manier. Deelnemers brachten heel snel individuele kwesties en specifieke elementen binnen het bedrijf naar boven. HR werd direct bevraagd op wat men met de resultaten zal doen.
- Het was de bedoeling om in elk bedrijf met 10 deelnemers te starten. In bedrijf 1 was dit onmiddellijk na de collectieve meeting gehaald. In bedrijf 2 zijn alle aanwezigen op de 3 meetings ingestapt.
- **De werving en de collectieve meeting zijn belangrijke interventies. De aanpak, opbouw, presentatie, verhouding externe loopbaanbegeleiders/WG,... leidt tot het gewenste resultaat: met name intekenen in het traject. De diverse manier waarop op de ABC elementen wordt ingewerkt, heeft effect.**

- ! Hieronder een zicht op de resultaten van de bevraging die op het einde van de collectieve sessie gebeurde.

## vragenlijst collectieve intro House of Skills

	bedrijf 1	bedrijf 2
# respondent	17	8

### Ik besloot naar de collectieve sessie te komen

1		na een gesprek met een collega
3		na gesprek met een collega die House of Skills heeft gevolgd
1	8	op vraag van een leidinggevende
5		na het bekijken van het introductiefilm
10		het lezen van de email van de personeelsdienst
3		andere 2x gesprek met HRM + 1x via familie

### Ik volgde de voorbije 2 jaar opleiding(en) in functie van het werk

7	0	Nee
10	8	Ja
1	5	op vraag van de leidinggevende
2	2	wanneer ik vond dat het moest voor het werk
7	6	om het werk te verbeteren
5	4	omdat het me interesseert

### Ik beslis zelf om aan House of skills deel te nemen

	Helemaal niet eens		helemaal eens		
bedrijf1	1	0	1	2	13
bedrijf2	3	4	1	0	0
#	4	4	2	2	13

### Ik heb het gevoel dat ik er niet alleen voor sta. Velen van mijn organisatie zitten in dezelfde situatie.

	Helemaal niet eens		helemaal eens		
bedrijf1	0	2	3	9	3
bedrijf2	3	2	3	0	0
#	3	4	6	9	3

### Ik zie kansen om in mijn loopbaan te leren en groeien

	Helemaal niet eens		helemaal eens		
bedrijf1	0	3	2	6	6
bedrijf2	0	0	6	1	1
#	0	3	8	7	7

### en wil deelnemen aan maximum 5 coaching sessies.

15	8	Ja
2	0	Nee

Deze bevraging diende een eerste inzicht te verwerven over de toeleiding en ingesteldheid van de deelnemers mbt opleiding en motivatie.

In case 1 is er een mix van elementen gebruikt om mensen aan te moedigen om naar de infosessie te komen. Hierbij scoren de emailuitnodiging van de personeelsdienst en het introductiefilmpje het hoogst. Op vraag van een leidinggevende scoort hier slechts 1 keer. De meeste deelnemers uit bedrijf 1 hebben op basis van die diverse communicatiekanalen zelf de stap gezet om naar de infosessie te komen. De meerderheid geeft aan zich verbonden te voelen met andere collega's die in dezelfde situatie zitten. Zij zijn ook eerder positief met betrekking tot kansen voor leren en groei. 7 van de 17 deelnemers van bedrijf 1 hebben de laatste 2 jaren geen enkele opleiding gevolgd.

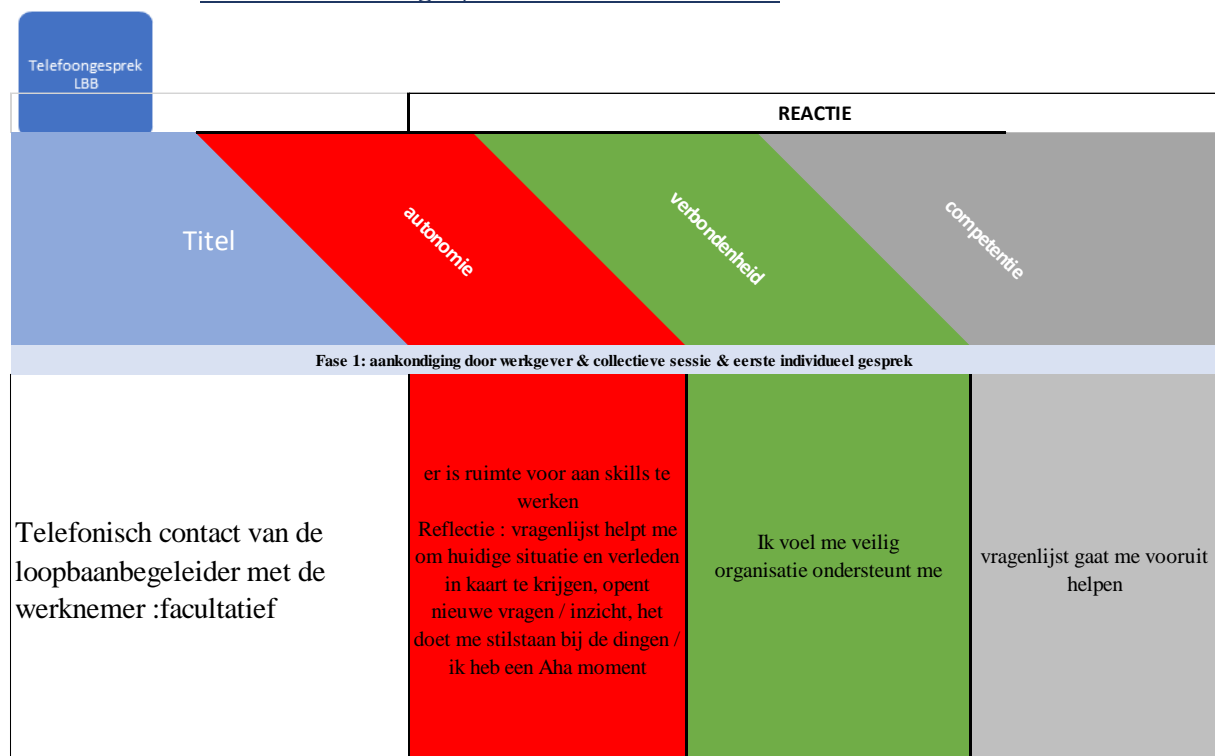
Bij case 2 is iedereen gevraagd door een leidinggevende om deel te nemen aan de infosessie. De verbondenheid met collega's is eerder negatief en men reageert eerder neutraal op vlak van leren en groei. Zij geven allen aan vormingen te volgen om vrij diverse redenen.

Iedereen heeft eveneens aangeduid of hij/zij al dan niet kandidaat is voor de loopbaanbegeleiding.

Bij case 1 gaven 2 deelnemers aan dat ze de loopbaanbegeleiding niet wensen te volgen. Zij hadden deelgenomen uit interesse om meer over het project te horen maar waren reeds vooraf niet van plan om zich in te schrijven. Al de anderen(13) zijn kandidaat.

Bij case 2 stelt iedereen die aanwezig was (8), zich kandidaat.

#### 4.2.3 Schakel Telefoongesprek LBB met deelnemer



#### Deelnemer stimuleren tot zelfstandig invullen van vragenlijst loopbaanvragen en levenslang leren

**Actie:** De loopbaanbegeleider telefoneert de geselecteerde deelnemers en motiveert hen om de vragenlijsten in te vullen en door te sturen. De loopbaanbegeleider is via mail steeds bereikbaar als ze vragen hebben bij het invullen. (Autonomie en Verbondenheid). De HR medewerker verwittigt de deelnemers die niet geselecteerd zijn.

**Reactie:** de deelnemers vullen de vragenlijsten in en er ontstaan nieuwe inzichten over zichzelf op diverse domeinen. Alle deelnemers vullen de vragenlijsten in.

**Wat vertellen de deelnemers?**

“Ik was tevreden dat ik mocht meedoen.” (B)

“Ik was benieuwd wat ik over mezelf kan leren.” (C)

“Het was wat lastig omdat het uitgeprint en gescand moest worden.”(C)

“De vragenlijst is confronterend en een belangrijk persoonlijk leermoment.” (C)

Uit de interviews komt ook systematisch naar boven dat de deelnemers het heel belangrijk vinden dat ze voorbereidingen moeten doen (A). Het invullen van vragenlijsten, testen, oefeningen,.. wordt regelmatig als noodzakelijk element benoemd om meer inzicht te krijgen in zichzelf en hun eigen traject mee uit te zetten. (C) De aandacht voor die eigen persoonlijkheid, talenten, soft skills is voor veel deelnemers nieuw en zeer motiverend.(C)

4.2.4 Schakel : ‘Gesprek 1 loopbaanbegeleider /deelnemer.

Focus op het positieve en opbouwen van vertrouwen

Gesprek 1: introductie, verkennen loopbaanvragen / interesse& obstakels

Titel	autonomie	verbondenheid	competentie
Fase 1: aankondiging door werkgever & collectieve sessie & eerste individueel gesprek			
<p>Gesprek 1 Intakegesprek</p> <p>De loopbaanbegeleider heeft de <b>twee vragenlijsten (Mijn loopbaanvragen / vragenlijst levenslang leren)</b> ruim op voorhand bezorgd aan de werknemer zodat deze de tijd heeft om ze in te vullen. De werknemer heeft de vragenlijsten ingevuld en op voorhand bezorgd aan de loopbaanbegeleider, zodat deze zich kan voorbereiden op het gesprek.</p>	<p>stap dichterbij naar autonome motivatie, met name 'nut gedreven motivatie' nut van het onderzoek ik kan zelf iets aan mijn situatie veranderen</p>	<p>ik wil nog is terugkomen inzicht van dat er nu wel een verbondenheid is met directie door de huidige veranderingen door LBB HoS ziet de Wn dat de directie aandacht hiervoor heeft Door aandacht aan zichzelf is contact / verbinding met ander beter</p>	<p>diagnose van motivatie in verleden en ik wil onderzoeken welke ontplooiingskansen ik nog heb'</p>

**Actie:** LBB verkent en bespreekt met de deelnemer de antwoorden op de loopbaanvragen en interesse in levenslang leren, belemmeringen, aanpak. De LBB bouwt vertrouwen op en werkt op maat,... De LBB werkt aan zelfinzicht bij de deelnemer door focus op het positieve. De LBB coacht in een gesprek

de deelnemer om diverse zaken helder te krijgen, ze luistert en stelt de juiste vragen. Ze werkt vraaggestuurd.

**Reactie:** de deelnemer voelt zich beluisterd en gewaardeerd, heeft vertrouwen in de LBB. Alle deelnemers komen naar het eerste gesprek. ( B) (C)

Wat vertellen de deelnemers?

*“ik ben na het eerste gesprek onmiddellijk naar intuïtie ( het intern onlineleerplatform) geweest.” (A)*

Uit de gesprekken komt ook systematisch naar voren dat er heel snel een vertrouwen ontstaat met de loopbaanbegeleider. (B)

Wat zegt HR?

*“Een pluim voor de loopbaanbegeleiders. De mensen kregen het gevoel dat ze met ‘hen’ bezig zijn. Het zijn geen standaardvragen. Het is afgestemd op de mensen met wie ze bezig waren. Het feit dat ze met iemand ‘extern’ konden praten, was voor velen een groot voordeel.” (B)*

Wat zeggen de LBB?

*“Oefeningen zijn een trigger voor de deelnemer om te beginnen nadenken en voor ons is het een insteek, een aanleiding tot. Deelnemers leren zichzelf benoemen.” (A) (C)*

**! Voor elk individueel gesprek bij iedere deelnemer werd door de loopbaanbegeleider een kort verslag gemaakt met o.a. een invulling van onderstaand evolutieschema ABC.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Autonomie</b>										
Argumentatie										
<b>Verbondenheid</b>										
Argumentatie										
<b>Competentie</b>										
Argumentatie										

#### 4.2.5 Schakel: Postgesprek 1 : oefeningen

Oefeningen worden gemaakt

**Actie:** LBB vraagt deelnemer bepaalde oefeningen thuis of op het werk in te vullen, constante: Multi focus (algemeen toegankelijk) en Schein (loopbaanankers). De Myers-Briggs typeindicator (MBTI) wordt bij sommigen gebruikt. Er is ook veel maatwerk.

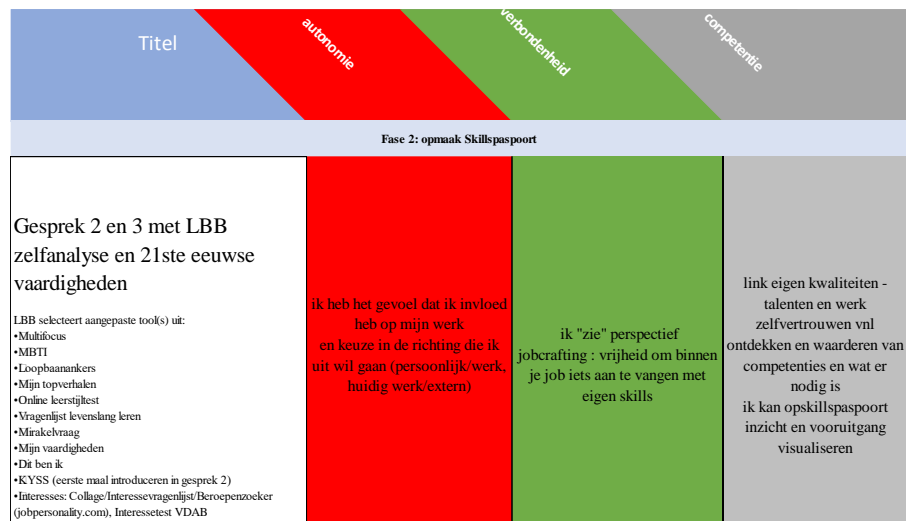
**Reactie:** Deelnemers bereiden de diverse oefeningen voor. De tijd die daarin wordt geïnvesteerd is wisselend naargelang de persoon. Ondanks het feit dat men dit mag doen tijdens de werkuren doen velen dit in hun vrije tijd.

#### Wat vertellen de deelnemers ?

- *“Na het eerste gesprek had ik voornamelijk vragen en onderwerpen waarbij ik nooit heb stilgestaan. Ik geloof na het eerste gesprek dat HoS voor mij meer kan betekenen dan ik aanvankelijk dacht omdat het heel wat facetten heeft geraakt en veel vragen oproept.” (C)*
- *“De Multi focus vond ik heel interessant en heb het direct mijn collega besproken.” (C)*
- *“Ik vind het belangrijk dat je in het traject zelf stappen en voorbereidingen moet zetten zodat het veel diepgaander is, (in bepaalde cursussen wordt alles gegeven, onthoud je niet veel meer van...), die interactieve aanpak is voor mij heel belangrijk.” (A)*

#### 4.2.6 Gesprek 2 & 3

Gesprek 2&3: bespreking en opgave nieuwe oefeningen



#### Schakel: focus op verhogen van zelfinzicht

**Actie:** de LBB stimuleert om tegen een volgend gesprek diverse testen zelfstandig te doen.

**Reactie:** de deelnemer voert autonoom diverse oefeningen uit en begint na te denken over diverse nieuwe inzichten.

### **Wat vertellen de deelnemers?**

*“Het was voor mij een heel betekenisvol moment hoe de Multi-focus profiel QuickScan toch zeer dicht bij mij aanleunde en mij bevestigde dat ik in de huidige werkomgeving goed zit.” (C)*

*“Het was voor mij een heel betekenisvol moment toen ik hulp kreeg bij het verwerken van stress en hoe ermee om te gaan. Ik heb mezelf veel beter leren kennen en vele puzzelstukjes die in elkaar gevallen zijn.” (C)*

*“De gesprekken zijn best wel pittig maar het is goed en belangrijk.” (C)*

*“De oefening burn-out was goed, blijkbaar serieus in het rood, en lang besproken in 2<sup>de</sup> gesprek en ook in 3<sup>de</sup>. Dat geeft perspectief omdat ik wist dat er iets werd overschrijden nu kan ik proberen ermee om te gaan, niet gedacht dat het zo zwaar zou worden. Vnl 3<sup>de</sup> gesprek waar perfectionisme naar boven kwam en hoe dat me tegenhoudt in m'n dagelijks functioneren.” (C)*

*“Ze heeft me tips gegeven om dit te gaan bespreken ook met werkgever.” (C)*

*“Interessant 3<sup>de</sup> gesprek de rollen komen naar boven die matchen bij jou of moeilijker zijn. Meer leidinggevende functie is naar boven gekomen maar ook zelf zaken blijven doen.” (C)*

### Wat vertellen de loopbaanbegeleiders?

Men heeft bij niemand ervaren dat er na het derde gesprek mensen willen afhaken. Er is geen dip in het proces van de gesprekken. Hetgeen we met ABC in gesprek 2 en 3 willen bereiken, zit goed.

### **Schakel: individuele oefeningen maken**



### **Belangrijke nieuwe acties vanuit de deelnemer zelf ! De reacties van anderen is hierbij belangrijk.**

De deelnemers worden gestimuleerd om verder te werken met oefeningen, opbouw skillspaspoort,. Maar we zien dat er vanaf het eerste gesprek deelnemers ook zelf acties ondernemen.

Bv. Een deelnemer heeft na het derde gesprek een mail gestuurd naar zijn leidinggevende met een concrete vraag naar een opleiding. (A) De respons was negatief. De leidinggevende gaf aan dat hij eerst ervaring moet opdoen en zich bewijzen. Hij kan zich wel opgeven als reserve.

Bv. Een andere deelnemer heeft in zijn kenniskring gesproken (A) over zijn nieuwe inzichten mbt zijn vaardigheden en wat negatief kan werken bv. perfectionisme. *“Mensen zeggen dat ze dat erkennen in mij en dan kunnen we verder gaan. Het is beter dat het naar boven komt dan dat het onaangeroerd blijft.” (C)*



Bv. Een deelnemer heeft meer inzicht gekregen in het feit dat het interessanter is om zich meer assertief op te stellen dan agressief. (C) Door deze attitude toe te passen in een volgend teamoverleg heeft hij bekomen dat een aantal rapportages door anderen opgepakt zullen worden. (C)

#### 4.2.7 Gesprek 4 & 5

Gesprek 4&5 coach ondersteunt landing van het gesprek in actieplan in Skillspaspoort

		REACTIE		
Titel		autonomie	verbondenheid	competentie
Fase 2: opmaak Skillspaspoort				
Gesprek 4: verdiepingsgesprek focus op levenslang leren (competentieontwikkeling)  Oefening De Agenda en de Kyss	eigen basisbehoefes ik kan eigen keuzes maken Ik heb in kaart gebracht waar ikzelf naar toe wil	ik kan in gesprek gaan met werkgever ik kan vertellen wat belangrijk is ik neem initiatief om gesprek aan te gaan waardoor ik een vorm van verbondenheid kan voelen	ik heb een groeipad uitgestippeld met diverse tussenstappen om dichterbij dat doel te komen. Rekening houdend met job van de toekomst	
gesprek 5: Skills paspoort	Ik heb mijn skills in kaart gebracht en voel me eigenaar van mijn skillspaspoort ik weet waar ik heen wil ik kan op eigen tempo concrete stappen ondernemen naar opleiding en loopbaan evolutie	ik ben gemotiveerd om concrete acties te gaan ondernemen om te bewegen ik sta sterker tov WG in een gesprek	ik heb zicht op sterktes/blokkage en mijn basisvoorwaarden (zelfvertrouwen...) en randvoorwaarden (externe factoren) om te groeien die nodig zijn voor mij	

Actie: LBB en deelnemer verdiepen zich verder en de LBB ondersteunt de landing van het vijfde gesprek in het finaliseren van het skills paspoort ... (vierde gesprek/ vijfde gesprek)

Reactie: Deelnemers finaliseren hun skills paspoort, maken eventueel keuzes voor verdere opleidingen, nemen initiatieven ...

In bedrijf 1 waren in deze periode diverse evolutiegesprekken van deelnemers met hun leidinggevenden. Dit betekende voor velen een extra oefenkans om zelf actie te ondernemen (A). De nieuwe inzichten, de steun van de LBB (B) gaven durf om actie en initiatief te nemen. Door bv. een betere vraagstelling, grotere assertiviteit, beter zelfinzicht (C) verkregen tijdens het Hos traject verliepen veel van deze gesprekken met de leidinggevenden op een andere manier. Bij een aantal gaf dit direct een positief resultaat: bv. taakverdeling meer gebaseerd op talenten van de persoon, opslag, concrete doorgroei, goedkeuring opleiding,...). Het was een goede timing van deze evolutiegesprekken omdat de LBB feedback konden geven ook bij negatieve reacties van leidinggevenden .

### Wat zeggen deelnemers

X: *"Ik ben met leidinggevende in gesprek gegaan tussen 4<sup>de</sup> en 5<sup>de</sup> gesprek, op eigen initiatief, had ik vroeger nooit gedaan. Die is op de hoogte van HoS. Het is fijn dat het concreet is geworden en niet alleen op papier. Ik heb nu het gevoel dat ik kan doen. Verantwoordelijke heeft positief gereageerd en is het aan het regelen."* (A)(C)

Y had geen vierde gesprek. Hij had actie ondernomen naar zijn leidinggevende maar kreeg een negatief antwoord. Hij heeft tijdens het traject veel bijgeleerd over eigen functioneren. Durft meer opkomen voor zichzelf. *"Ik zal nog even wachten met veranderen van job bij bedrijf Y."*

Z: *"Ik heb toestemming gekregen om een 4daagse opleiding te volgen. Dat is een uitzondering als arbeider. Ik heb veel energie gekregen."*

S: *"Ik had een positief functioneringsgesprek met toezegging voor opleidingen. In de toekomst heb ik zicht op door groei in andere functie. Ik heb geleerd in HoS de leiding te nemen, actief vragen te stellen."* (C)

J: *"Het heeft me aangezet om cursussen te volgen op Intuo bv. timemanagement en coördineren."* (A)

### Wat zeggen LBB?

*"Die evolutiegesprekken waren een goede timing. Iedereen kwam terug bij ons. We reflecteerden daarop. We konden nog eens bevestigen dat ze het goed hebben aangepakt. Dingen bespreken die ze moeilijk vonden, cruciale zaken nog eens verankeren. Het was ook een kans voor de organisatie. Medewerkers zijn voorbereid en willen in verbinding gaan op hun werk. Ze hebben taal gekregen die ze kunnen toepassen op het werk."*

*"In het vierde gesprek is er mee stabilisering en verdieping. Het vijfde gesprek is dan vooral werken naar borging van de opgedane kennis en inzichten, formuleren van acties in het skills paspoort. Dit is niet het gesprek met de meeste impact maar is wel belangrijk voor de borging. De eerste versie van het skillspaspoort was moeilijk. Tussentijds is er door de loopbaanbegeleiders een aangepaste versie gemaakt en deze was werkbaarder voor de mensen. Maar het is nog niet wat het eigenlijk zou moeten zijn. "*

*"Er kwam een beperkte vraag naar doorstroming naar de VDAB. Enerzijds was er doorheen de evolutie van de gesprekken en het traject veel meer aandacht gekomen voor interne opleidings- en vormingsmogelijkheden. Veel deelnemers waren dikwijls niet op de hoogte van de mogelijkheden die er waren en/of namen hiervoor geen initiatief."*

*"Vragen naar verbeteringen in het traject situeerden zich rond praktische zaken bv. oefeningen al dan niet digitaal ter beschikking, online of fysieke gesprekken."*

#### 4.2.8 Transitiegesprek

Titel	autonomie	verbondenheid	competentie
Afrondend gesprek na opleiding met blik op de toekomst Opvolging vanuit HR-dienst bedrijf om het warm te houden + eventueel als ambassadeur fungeren binnen het bedrijf	ik krijg ruimte voor zelfontplooiing en skillpaspoort wordt opgevolgd	Ik krijg ondersteuning en faciliteiten voor opleiding en doorgroei	ik krijg constructieve feedback op mijn competenties en een opleiding en groeipad wordt samen uitgetekend

**Actie:** Loopbaanbegeleider nodigt deelnemer uit en vraagt om vooraf een onlinebevraging in te vullen.

**Reactie:** Deelnemer vult de onlinebevraging en komt naar het gesprek.

#### **Wat zeggen de deelnemers:**

*“Dat ik er nog ben is dankzij HoS.” (B)*

*Is assertiever geworden. Durft neen zeggen (C)*

*“Ik heb voldoende handvaten meegekregen om nu proactief mijn loopbaan in handen te nemen. Geen afwachtende houding meer aannemen. Ik ga er niet meer van uit dat een ander het weet. Duidelijke communicatie van mijn kant is belangrijk.” (C)*

*“Het heeft dingen in gang gezet. Het heeft mij geholpen om na te denken en beslissingen te nemen” (C)*

*“Dat ik zelf meer in handen moet nemen. Geen afwachtende houding aannemen.” (A)*

*“Dat ik meer voor mezelf moet opkomen.” (C)*

*“Dat ik voldoende capaciteiten heb om ergens anders te werken” (C)*

*“Een bevestiging dat mijn huidige functie de juiste is en mijn ambitie is nu helderder.” (vraag naar groei door leidinggevende goed onthaald). (C)*

*“Ik moet zelf meer in handen nemen.” (A) “Ik wil niet meer weg uit de bank”. (B) “VDAB vond ik overbodig.”*

*“Ik moet meer voor mezelf opkomen. Mijn leidinggevende vond een cursus assertiviteit volgen overbodig. Ik zal het in mijn vrije tijd doen.” (C)(A)*

*“Dat ik voldoende capaciteiten heb om ergens anders te werken. Ik zie hier geen toekomst meer.” (C)*

*“ik ben nog altijd tevreden met mijn job. Moet meer assertiever zijn/(was al leergierig). Het was een leerrijk traject.” (C)*

*“Ik heb geen idee hoe mijn toekomstige loopbaan zou evolueren Bij de huidige werkgever zie ik weinig mogelijkheden tot veranderen en of doorgroeien. Een drastische ommekeer naar een andere WG of functie lijkt nodig indien ik wil ontwikkelen of nieuwe uitdagingen wil aangaan.”*

*“Ik heb de overstap gemaakt naar een ander bedrijf (A). Ook mijn privécontext heeft dit mee gestimuleerd.”*

*“Ik wil nog meer info over evolutie in specifieke jobs. Wil graag een opleiding bij Odisee starten, werken met people profile platform, krijg energie in het begeleiden van stagiairs.” (C)*

*“Door het project heb ik wel een betere scope gekregen van mijn loopbaanankers om als persoon beter te evolueren. Mijn skills zijn veel beter in de verf gezet.” (C)*

*“Ik kijk uit naar de gesprekken. Het zet mijn werk in een ander daglicht. Het inspireert me om met een andere bril te kijken. Grote terughoudendheid tav opleidingen ( kwaliteit). Na het groot verlov verander ik van afdeling. Ik heb me ook opgegeven als delegee. Ik zie zeker geen kans op promoties.”*

### **Wat zeggen de loopbaanbegeleiders:**

Loopbaanbegeleider: ‘Door de slechte opvolging van de leervraag bij de leidinggevende is de motivatie terug gedaald bij persoon Y. Hij is wel assertiever geworden tav collega’s.

Loopbaanbegeleider : ‘Door een plotse verandering van leidinggevende ontstaat bij een deelnemer angst en paniek en is de motivatie terug gedaald.’

Loopbaanbegeleider: ‘Bij x is er een permanent positieve evolutie door beter zelfinzicht, opvolging vraag van de leidinggevendens, dipje gehad in begin en er doorgetrokken door LBB, zit nu in een nieuwe functieclassificatie en krijgt een betere verloning.’

### Wat nemen we nog mee.

Tijdens de interviews met de deelnemers (die intenser werden opgevolgd) werd systematisch een score gevraagd over de diverse delen van het traject. Deze lagen telkens tussen de 8 en 9 ,ook bij een bredere bevraging en algemene score van het traject zijn de scores tussen 8 en 9.

- *“Het doet je wel eens stilstaan bij het werk dat je doet en of dit wel degelijk het werk is dat je wil beoefenen in je verdere loopbaan.”*
- *“Heel veel over mezelf geleerd en tot de vaststelling gekomen dat ik de juiste job heb.”*
- *“Ik weet nu dat bepaalde zaken waar ik al mijn hele leven mee worstel, niet zo erg zijn.”*
- *“De grootste meerwaarde zit in de inzichten die ik gekregen heb in mijn eigen kunnen en beperkingen.”*
- *“De grootste meerwaarde was de bespreking van de valkuilen en je eigen werkpunten. Het tot besef komen dat je meer capaciteiten bezit dan je soms zelf denkt”.*

## 5. KRIJTLIJNEN

### 5.1.1 Hoge participatie en tevredenheid

Zowel bij de open als de gesloten werving was er van bij de collectieve meeting interesse en participatie van vele medewerkers. Die hoge participatie heeft zich verder gezet in het basistraject dat door alle deelnemers gevolgd werd , behalve 1 iemand (privésituatie). Bij de meerderheid van de deelnemers werden op een planmatige manier de eerste vijf gesprekken gevoerd (tot de afronding met het skills

paspoort). Bij een paar deelnemers kon dit in vier gesprekken omdat het doel reeds bereikt was. Tussen het vijfde gesprek en het transitiegesprek was een langere periode. Daar zijn twee personen niet meer op ingegaan. Tijdens de collectieve meeting was de communicatie over dit transitiegesprek nog niet duidelijk. Ook de manier waarop dit gesprek zou verlopen was nog niet volledig uitgewerkt.

De loopbaanbegeleiders hebben geen vermindering van betrokkenheid ervaren doorheen de eerste vijf gesprekken. Mensen stelden zich flexibel op om afspraken te kunnen maken.

### 5.1.2 Autonomie in het traject

Doorheen alle interviews en bevestigingen werd door de deelnemers systematisch gewezen op het belang van zelf inspanningen te moeten leveren in het traject. Het maken van oefeningen, invullen van vragenlijsten, testen ... was voor hen belangrijk. De tijdsinvestering varieerde per persoon maar vergde toch een grote inzet. Niemand gaf aan dat het te lastig was of teveel was.

Opmerkelijk is dat naast het maken van de oefeningen, vragenlijsten invullen ... heel wat eigen acties door deelnemers werden genomen. Sommigen starten hier al mee na het eerste gesprek, anderen deden dit na meerdere gesprekken. Deze kleinere acties hadden een grote variatie: bv. naar het vormingsplatform van de organisatie gaan en onmiddellijk een onlinecursus volgen, vormingsvragen stellen aan HR of leidinggevenden, nieuwe vragen durven stellen tijdens een evolutiegesprek, assertiever durven zijn op een teamoverleg,...Dit zorgde bij velen voor een eyeopener met dikwijls positieve resultaten (quick-wins). De feedback en opvolging bij de loopbaanbegeleiders was hierbij een belangrijke steun. Bij de acties van medewerkers waar geen (positieve)reactie op kwam van de leidinggevend, werd de situatie samen met de coaches geanalyseerd en nieuwe pistes besproken.

De aanpak en reactie van leidinggevenden op de acties van de deelnemers speelden een belangrijke rol.

### 5.1.3 Betrokkenheid in het traject

De betrokkenheid met de loopbaanbegeleiders was hier heel belangrijk. De loopbaanbegeleiders waren aan zet tijdens de collectieve meeting. Ze werden als bekwame en ervaren coaches ervaren en straalden van bij het begin vertrouwen uit. Het feit dat ze extern aan de organisatie waren, is door iedereen als een cruciaal element benoemd. De deelnemers namen hen heel snel in vertrouwen rond bepaalde kwesties, belemmeringen en moeilijkheden waar ze mee geconfronteerd worden in hun groei en ontwikkeling. Via maatwerk in de beginfase voelden de deelnemers zich gewaardeerd en gerespecteerd zoals ze zijn. De loopbaanbegeleiders zorgden hierbij voor een stimulans en uitdaging.

De betrokkenheid van collega's, leidinggevenden, HR ... is in de manier waarop het project was uitgetekend beperkt. Doorheen de uitvoering van het traject is gebleken dat een verhoging van die betrokkenheid van bij het begin belangrijk is.

### 5.1.4 Competentie in het traject

Het verhogen van hun zelfinzicht, het leren kennen van talenten en sterktes, van hun persoonlijkheid, van hun soft skills, het stilstaan bij zichzelf en wat ze verder met hun loopbaan willen .... Het zijn elementen die de deelnemers enorm waardeerden. Dat was ook een constante trigger en stimuleerde hen om iets te doen. De deelnemers kunnen heel concreet benoemen wat dit voor hen betekent. Ze

hebben een taal gekregen om er ook met anderen in interactie over te gaan. Die inzichten en acties zijn naargelang de persoon heel divers.

#### 5.1.5 Evolutie van de deelnemers op de ABC

Een van de instrumenten die gebruikt werd om de evolutie van de deelnemers op de ABC te kunnen volgen was verbonden aan het document dat de loopbaanbegeleiders na ieder gesprek invulden. Daar werd o.a. gewerkt met een schema waar telkens een score (en uitleg) werd gegeven. Bij de nabespreking met de loopbaanbegeleiders gaf dit een aantal interessante elementen. Enerzijds is het een belangrijke kapstok voor de loopbaanbegeleider om evolutie in het oog te houden. Anderzijds was het ook een belangrijk element om het naast de ervaringen uit de interviews te leggen. Sommigen starten met een lage score op een aspect en kenden een grote doorgroei. Anderen zijn gestart met een hogere score en hadden een kleinere doorgroei. Bij sommigen was er af en toe een terugval.

Uit de vele interviews en bevragingen van de deelnemers, de loopbaanbegeleiders, HR .... kunnen we opmaken dat er veel beweging bij de deelnemers is gebeurd op het vlak van leren en ontwikkelen.

Deze situeerde zich zowel tijdens het HOSproces door vele acties die werden ondernomen als door de acties geformuleerd in het skillspaspoort. Bij veel medewerkers van bedrijf 1 blijft er nog veel schroom om vormingen tijdens hun werkuren te volgen alhoewel het mag. Velen nemen het op in hun vrije tijd.

HR medewerker: *“Deelnemers zijn door de gesprekken sneller gaan kijken naar vorming en hulp durven vragen. Er is duidelijk een impact van de gesprekken. Ze hebben veel sneller initiatief genomen en stappen gezet.”*

#### 5.1.6 Doorstroming naar de VDAB

Tijdens de uitvoering van het traject bleek dat de focus op de externe gerichtheid (ander werk- externe vorming) en het betrekken van de VDAB hierbij maar beperkt aan bod kwam. Er kwam vrij snel een wijziging in focus op de interne gerichtheid (vorming, mogelijkheden, aanpak). Daar bleek nog een enorm potentieel te zijn. Er was ook een grote wendbaarheid bij het bedrijf om dat spectrum veel grondiger te bekijken en in te zetten. Waar de externe doorstroming wel aan bod kwam beschikten de loopbaanbegeleiders meestal over dezelfde kennis als de VDAB.

#### 5.1.7 Tevredenheid deelnemers

Tijdens interviews en bevragingen werd regelmatig gevraagd naar de mate van tevredenheid met het traject en een score gevraagd tussen 1 en 10. Deze lagen telkens zeer hoog: tussen de 8 en 9. De interventies van de loopbaanbegeleiders werden als heel kwalitatief omschreven. Men ervaaarde ook heel snel quick-wins door in het traject mee te stappen. Uit de bevraging ter voorbereiding van het transitiegesprek en tijdens het transitiegesprek komen vele concrete beschrijvingen van de meerwaarde en impact van het traject op de deelnemers. Het aantal gesprekken met een regelmaat van ongeveer 14 dagen wordt als goed ervaren. Suggesties naar verbetering situeren zich vooral rond praktische elementen vb. oefeningen al dan niet digitaal ter beschikking, fysiek of onlinegesprekken,

HRmedewerker: *“De voorbereiding vergde wat tijd, men mocht het tijdens het werk doen maar iedereen deed het bijna in de vrije tijd. Niemand heeft gezegd dat het lastig was of teveel of sleur.”*

#### 5.1.8 De externe loopbaanbegeleiders

De LBB vormden een cruciale schakel in het realiseren van impact. Ze waren de spil in de dienstverlening. Het extern zijn gaf hen onmiddellijk een imago van neutraliteit. Dat was voor vele medewerkers heel belangrijk. Hun expertise werd door de deelnemers van bij de collectieve meeting

en doorheen het gehele traject gewaardeerd en benoemd. Tevens beschikten ze over de openheid en leergierigheid om vanuit nieuwe inzichten en instrumenten hun coaching uit te bouwen.

LBB geven aan dat er bij ernstige situaties sneller nood is aan overleg met de werkgever zodat zaken sneller kunnen opgevolgd worden.

#### 5.1.9 Reactie HR en wendbaarheid organisatie

HR 1: *“De deelnemers zijn door de gesprekken sneller gaan kijken naar vorming en durven sneller hulp vragen. Ze hebben veel sneller initiatief genomen. Het is zeker een nuttig project. Het zit in veel kleine stappen. Door het traject hebben deelnemers een stap durven zetten. Er was iets nodig om ze zover te krijgen wat ze op zichzelf niet zouden doen.”*

HR 1: *“Het is belangrijk dat er eerst rond inzicht is gewerkt vooraleer rond vaardigheden te werken.”*

HR 1: *“Als HoS in de toekomst er komt en we hebben medewerkers die zich niet goed meer voelen en we zelf geen optie hebben, dan zouden die zeker doorverwijzen naar het traject en hen daarbij ondersteunen en begeleiden.”*

HR 2: *“Het uitgangspunt was zelfontwikkeling en dat is effectief gebeurd. We zijn heel tevreden van het traject en zouden in de toekomst een gelijkaardige vorm willen aanbieden.”*

#### 5.1.10 Rol van de leidinggevenden

Doorheen de gesprekken komt de belangrijke rol van de leidinggevende regelmatig in het vizier. De reactie van de leidinggevende op een actie van de deelnemer is sterk bepalend voor de motivatie.

#### 5.1.11 Opportunities gebruiken

Het feit dat in bedrijf 1 tijdens de periode van het Hos traject ook evolutiegesprekken doorgingen met de leidinggevenden was een extra troef. Zo kon onmiddellijk de verbinding gemaakt worden tussen nieuwe inzichten en vaardigheden die de deelnemer doorheen het traject had verworven en het ondernemen van acties tav zijn direct leidinggevende. Dat was een heel belangrijk moment.

## 5.2 MEERWAARDE VAN HOS OP DEZE MANIER?

---

- De deelnemers zijn geëvolueerd doorheen het traject. Hier is het duidelijk dat groei zich manifesteert in een stimulerende omgeving. Medewerkers werden getriggerd om in actie en beweging te komen. Om dit te kunnen realiseren is het noodzakelijk om in het begin sterk te werken aan het zelfinzicht en belemmeringen waar medewerkers dikwijls al lang mee worstelen. Deelnemers zijn beter geïnformeerd en beseffen dat men zelf iets aan de situatie kan veranderen en gedrag kan wijzigen. Dit traject heeft duidelijk een invloed gehad op zelfinzicht en attitude.
- De meerwaarde van externe, bekwame loopbaanbegeleiders is hier duidelijk een belangrijk element geweest. Het opbouwen van vertrouwen is snel gebeurd (zowel door onmiddellijk in het traject te stappen, actief te participeren ...).
- Voor veel deelnemers is het een belangrijk moment van waardering en individuele aandacht, van kansen en een stap vooruit te zetten. Het is duidelijk dat door een aantal gepaste interventies medewerkers op korte termijn belangrijke stappen in groei en ontwikkeling

kunnen zetten. Dit biedt veel opportuniteiten voor bedrijven en organisaties om in te zetten op groei en ontwikkeling van hun medewerkers. Het werken van een model als het ABC model werkt.

- Door als bedrijf zelf actie te ondernemen door in zo'n traject te stappen ontstaat al een belangrijk element van verandering. Je maakt het zichtbaar tav medewerkers dat groei en ontwikkeling een element is voor iedereen.
- Goede afspraken tussen HR, LBB en leidinggevendenden zijn belangrijk. Hier kan nog sterker worden ingezet vooraf, tijdens en achteraf. Het is immers een proces dat voor de werkgever nooit af is.
- Voor de bedrijven betekent het betrekken van externen nog een opportuniteit om zaken te verhelderen en naar boven te brengen.
- De deelnemer behoudt de regie over het skillspaspoort en de stappen die hij/zij zet. Belangrijk is dat er een vrijwillig opvolgingsgesprek gebeurt met HR/leidinggevende zodat er op een duurzame manier verder kan gewerkt worden aan de vragen/suggesties van de deelnemer
- Uit de resultaten van de verschillende interventies kunnen we het volgende opmerken. De werving en de collectieve meeting zijn belangrijke momenten ( dus ook de manier waarop dit gebeurt). De eerste individuele gesprekken zijn degenen met de meeste impact. De confrontatie met nieuwe inzichten, knelpunten en uitdagingen geven een drive om verder te gaan. De gesprekken 4 en 5 zijn meer gericht op stabilisering en verdieping. In welk gesprek men nu juist welk ABC element heeft bereikt, is niet voor iedereen hetzelfde. Naargelang de persoon kan dit variëren en vergt maatwerk. Het is aan de LBB om de ervoor te zorgen dat de diverse stappen aanbod komen.

### 5.3 TERUGBLIK AANNAMES EN RANDVOORWAARDEN

---

#### 5.3.1 Vanuit het perspectief van de geformuleerde aannames eerste jaar van de pilot

- **Test waardepropositie:** (collectieve meeting) die werkt; de inhoudelijke boodschap die meegegeven wordt in de collectieve meeting zet deelnemers aan tot deelname. ( zie quotes)
- **Hoe ver kun je gaan met het maatwerk?** Er zit een rode draad in de aanpak. Zo worden een aantal bevragingen, testen en oefeningen bij iedereen gevraagd. Het globale stramien wordt gevolgd maar er is zeker ruimte geweest voor maatwerk. Dat is ook één van de belangrijke elementen in het traject. Zeker in de begincontacten is dat heel belangrijk. Om vooruitgang te kunnen boeken is het heel belangrijk om daar extra aandacht voor te hebben. Het werken rond zelfinzicht op diverse elementen, het kunnen benoemen van belemmeringen ... vormt een cruciale schakel vooraleer verdere groei mogelijk is. Het inspelen op acties die de deelnemers ondertussen zelf opnemen ( elf vorming opzoeken en cursus starten, een vraag stellen aan leidinggevende, ...)
- **7 B's van toegankelijkheid: beschikbaar, betaalbaar, bereikbaar, bruikbaar, bekendheid, begripbaar, betrouwbaar:** het traject kon starten vanuit een open, neutrale start. WN konden dit binnen hun werktijd doen ( sommigen deden het toch liever in hun vrije tijd bv; de oefeningen maken), De collectieve meeting was helder en duidelijk ( zie quotes), er was grote interesse tot deelname aan het traject. Aan de bekendheid werd in case 1 uitgebreid en gevarieerd gewerkt, in case 2 was dit beperkt. Hier was zeker ruimte voor verbetering zodat er meer deelnemers op de hoogte waren geweest en meer mogelijkheden geweest waren om



een selectie te kunnen maken. Van bij de collectieve meeting werd er een vertrouwen opgebouwd met het project en de LBB. Dit vertrouwen werd nog sterker van bij het eerste individueel contact. Alle deelnemers vonden het een cruciaal element dat de LBB extern waren (neutraal, bekwaam, ..) en bekwaam. Dat vertrouwen ten aanzien van de LBB bleef bestaan doorheen het gehele traject. Van de 18 deelnemers heeft slechts 1 iemand halfweg moeten afhaken door privécontext. De vijf gesprekken van het traject zelf worden ook als gepast beschouwd. Het transitiegesprek dat pas later kwam (en vanuit het project zelf nog niet helder was bij de start), is niet door iedereen opgenomen. Gezien de covidperiode was er een gevarieerde aanpak van de gesprekken fysiek/online. Bij velen zit toch de voorkeur naar fysiek overleg.

- **Hoe kunnen de deelnemers de rol van ambassadeur opnemen en uitdragen naar een breder publiek?** (rolmodel). Bij de werving en communicatie voor de collectieve sessie in case 1 was 1 van de deelnemers van de prototypingfase hierbij ambassadeur. Er was met haar een filmpje gemaakt, ze gaf een getuigenis op de collectieve meeting. In de wandelgangen werd er ook besproken hoe andere deelnemers aan de prototypingfase een positieve verandering hebben kunnen realiseren in hun werkcontext (beter afgestemd op hun sterktes).
- **Hebben LBB voldoende instrumenten/competenties om op maat te werken? Hebben ze voldoende tijd voor deze opdracht?** Hoe aandacht hebben voor hun klankbord, hun zelfzorg, hun ondersteuning? Het was belangrijk dat er gewerkt werd met ervaren LBB met een open mind voor nieuwe aanpak en inzichten in een nieuwe context. Het werken vanuit het ABC perspectief was voor hen vernieuwend. De impactevaluatoren betrokken de LBB hierin heel actief: er werd vorming gegeven, het impactplan werd samen opgebouwd, de ABC vragenlijsten voor de deelnemers gaven hen materiaal, bij ieder gesprek werd een ABCmeting ingevuld. Er werden door de impactevaluatoren diverse ondersteuningsmomenten georganiseerd met de LBB. In één van de cases was het voor LBB complexer om afspraken te maken met de deelnemers gezien de eigenheid van de werking (ploegensysteem). Het is belangrijk dat LBB heel degelijk geïnformeerd worden over de manier waarop in het bedrijf vorming en opleiding momenteel wordt georganiseerd/ aangeboden/procedure/met de concrete kanalen – tools die hiervoor gebruikt worden. Er wordt van hen professionaliteit verwacht op het vlak van empathie, vertrouwen opbouwen, evenwicht algemeen/maatwerk en resultaatgericht werk (o.a. directe verslaggeving).
- **Wat met zij binnen het bedrijf die niet ingestapt zijn in het Hos traject?** Hoe blijven zij op de hoogte? Worden zij warm gemaakt voor het thema van Lleren? In case 1 waren meerdere geïnteresseerden op de collectieve meeting aanwezig dan degene die konden instappen. De HR dienst heeft de niet geselecteerden verwittigd. 1 iemand van die groep heeft ondertussen het bedrijf verlaten.
- **Hoe hou je een positief-waarderende benadering warm doorheen het hele traject?** De LBB behouden hun motiverende, waarderende aanpak (worden daar door de deelnemers ook sterk op gewaardeerd). Bij negatieve ervaringen op acties (bv. negatieve reactie van een leidinggevende op vraag naar vorming) bespreken ze de situatie en benadrukken het belang van deze leermomenten bij de deelnemer.
- **Wat als alles digitaal dient te verlopen door Covid?** Diverse gesprekken zijn inderdaad online doorgedaan. Bij case 1 werd toch zoveel mogelijk de keuze gegeven aan de mensen om ook fysiek/online bijeen te komen (dat kon in bepaalde situaties). In case 2 is alles digitaal verlopen. Dat ging overwegend goed maar toch een aantal bedenkingen van de deelnemers o.a. mbt het inloggen, het afprinten van materiaal,...
- **Hoe zorgen we voor een gemeenschappelijke visie en aanpak bij partners in de backoffice** (gemeenschappelijke taal, warme overdracht, positieve blik op..., warme en nabije

**ondersteuning.**) Hier zitten nog vele uitdagingen. In case 1 werden alle deelnemers na de coachingsgesprekken door HR uitgenodigd voor een vrijwillig gesprek. Iedereen is er op ingegaan. De leidinggevenden zijn bij start van de sessies verwittigd door HR over de deelname van 1 van hun teamleden. In case 2 is er geen opvolging door HR of leidinggevenden gebeurd.

- **Hoe vermijden we een mismatch qua stijl, bejegening, tav aanpak in intern bedrijf?** LBB kregen vooraf een (basis)zicht op de manier waarop HR en VTO ( aanpak, procedures,...) verliepen maar bepaalde zaken zijn maar tijdens het proces duidelijker geworden ( in toekomst nog meer aandacht aan schenken)
- **Wat is het back-up plan als een deelnemer dreigt te stoppen tijdens het traject (risico).** Van de 18 deelnemers is er 1 iemand wegens ernstige ziekte halfweg het traject gestopt. Gezien het traject reeds ver gevorderd was, is er geopteerd om geen nieuw traject op te starten met iemand anders ( er waren in deze case nog reservekandidaten)
- **Er is onvoldoende continuïteit in het traject: hoe bewaak je de continuïteit van het traject? (over alle fasen heen) ? Wat met de legere tussenfasen?** Tot in fase 5 (5e gesprek ) was er in case 1 grote continuïteit in de trajecten (timing) en het vrijwillig HR gesprek (kort na 5e gesprek) . Het transitiegesprek situeerde zich dan wel later. In case 2 maakte de eigenheid van de werking (ploegensysteem) het niet gemakkelijk om de continuïteit systematisch te behouden.
- **Er is misschien gebrek aan totaaloverzicht voor de werknemer zelf: wie heeft overzicht over het traject? De werknemer zelf?** De deelnemer heeft zelf veel materiaal van oefeningen, tests, vragenlijsten. Het skillspaspoort had de bedoeling om dit allemaal te bundelen en als een rode draad doorheen het proces te groeien tot een eindproduct. Dit is door de deelnemers divers uitgewerkt. Bij sommigen is dat heel gedetailleerd, anderen focussen op de bredere, algemene lijnen.
- **Er is nood aan een groeps-element doorheen het traject** Het enige groeps-element is de collectieve meeting. Dat was voor veel deelnemers belangrijk . Uit de gesprekken blijkt dat er verder in het traject geen nood was om terug samen te komen met anderen. Er waren een paar deelnemers die spontaan alles deelden met hun collega's wat ze deden (bevragingen, oefeningen,...) in het traject. Andere deelnemers bespraken bepaalde elementen met hun familie.
- **Hoe zorgen we ervoor dat er permanente 'Quick Wins' zijn om de mensen blijvend te motiveren?** De quick wins kwamen bij veel deelnemers snel op gang, zij waren het vooral zelf die de quick wins realiseerden door acties te ondernemen bv. naar Intuo, het onlineleerplatform gaan en een cursus beginnen, een vraag stellen aan leidinggevende, vormingen aanvragen, ... Deze waren in veel situaties heel belangrijk omdat ze soms direct resultaat hadden: betere taakin-vulling, toestemming voor vorming, loonsverhoging, andere functieclassificatie, ...
- **Hoe kunnen we werknemers vanaf de eerste communicatie positief engageren?** In de ene case is er aandacht besteed aan de manier van brede communicatie: ambassadeur met filmpje, email personeelsdienst, aanspreken leidinggevenden, .... Dit zorgde voor een grote interesse en opkomst. In de andere case werden leidinggevenden aangesproken om onder hun medewerkers zelf een keuze te maken en te stimuleren om naar de infosessie te gaan. Deze laatsten hadden geen idee waarover het zou gaan. De toelichting en presentatie tijdens de collectieve meetings spraken de deelnemers onmiddellijk aan. Het was **herkenbaar, duidelijk en leidde tot inschrijvingen**, ... (De boodschap was niet dat ze hun job zouden kwijtraken, of verplicht ergens anders moeten werken)
- **Hoe kunnen we negatieve motivatie ombuigen tot positieve?** Er was in de piloot niet direct 'angst voor job verlies'. Hier gebeurde in 1 bedrijf tot een heroriëntatie. In die zin is het bedrijf

toch geëvolueerd bij het begin van het project. Die terminologie werd veranderd.. De aandacht ging veel meer naar zelfinzicht,, groei en ontwikkeling,...

- **Hoe bepalen/meten we wanneer de dienstverlening succesvol is?** Het bekijken van de diverse schakels is hierbij interessant. Is het opmaken van een skillspaspoort voldoende? Moet er een opleiding aan verbonden zijn?
- **Wie bepaalt het tempo? Regie bij de werknemer?** De LBB neemt de lead in de afspraken/meetings/opdrachten/ WN moet zelf diverse voorbereidingen maken: oefeningen, neemt zelf acties tijdens en na het traject. Opbouw skillspaspoort : proces van samenwerking.
- **Hoe kunnen we de bedrijfsuitdagingen op een positieve manier vertalen naar werknemers?** Dat is vooral een taak van HR: voor en na. Herhaling zal hierbij belangrijk zijn.
- **Hoe kunnen we een cultuur van LLL installeren in een bedrijf en zo een gedragsverandering verwezenlijken bij WG en WN?** Het project focust zich op gedrag bij de werknemers en onrechtstreeks heeft dit een breder effect in de bedrijven. In bedrijf 1 kunnen we duidelijk opmerken dat het een breder effect in de gehele organisatie teweeg heeft gebracht (meer aandacht voor alle medewerkers mbt levenslang leren, het wordt besproken in het bestuur, meer aandacht voor de manier waarop nu coaching gebeurt...) In het andere bedrijf wil men als gevolg van betrokken te zijn in het project een specifieke opleiding voor leidinggevend inleggen.
- **Randvoorwaarden zullen allesbepalend zijn in al dan niet intekenen in het traject.** De randvoorwaarden zijn grotendeels vervuld geweest waardoor er werd ingetekend in het project.
- **Het is niet evident om thema's zoals LLL en zelf regie nemen aan te kaarten als een persoon het moeilijk heeft met veranderingen en weinig loopbaaninzicht heeft. Dit zou een afknapper zijn tijdens het motivatiegesprek omdat het bij de medewerker niet binnenkomt.** In de praktijk hebben we gezien dat bepaalde deelnemers inderdaad weinig loopbaaninzicht en niet veranderingsgezind waren. Het opbouwen van vertrouwen, externe LBB, werken met oefeningen/vragenlijsten, ... en de coaching tijdens de sessies zette hierop in. Voor bepaalde personen was het nodig dat ze een aantal oefeningen opnieuw (waarheidsgetrouw) invulden om hierop een veel beter zicht te krijgen. Uit de reacties van deelnemers en LBB blijkt dat voor de meeste deelnemers hier een positieve evolutie is geweest.
- **Welke bestaande tools zijn geschikt?** Uit de gesprekken met de deelnemer komt het belang naar voren van het werken met vragenlijsten, oefeningen, testen. De deelnemers vinden het ook belangrijk om zelf 'individueel' ook voldoende tijd te investeren in hun traject (het is niet zoals naar een psycholoog gaan). De confrontatie met inzichten over zichzelf (op verschillende dimensies) was bij iedereen een heel belangrijk issue. Daar zit zeker een grote leerwinst in. Deze inzichten worden door de deelnemers ook ernstig genomen: Er zijn een aantal tools die bij iedereen werden gebruikt en een aantal op maat. Voor de LBB zijn de tools geen doel op zich maar middel voor de coachingsgesprekken. De vertaalslag en interpretatie van de resultaten van tools, oefeningen naar de context van de deelnemers is een belangrijke taak voor de LBB. Daar worden ze ook sterk voor gewaardeerd.
- **Zal de WN zelfsturend optreden bij het zoeken naar een geschikte opleiding? In welke mate zal het stageaanbod divers zijn? In welke mate zal het aanbod divers zijn?** De WN hebben zelfsturend opgetreden op diverse niveaus en in diverse contexten. Bij sommigen gaat het om snelle, kleinere acties gedurende het verloop van het traject (mbt vragen naar betere taakaanpassing, vormingen, afspraken in teams, ...), bij anderen ging het om vragen naar externe en langdurigere vorming, iemand anders heeft een nieuwe job in een ander bedrijf. De vraag naar stage is niet naar voren gekomen. Voor sommige was het traject een (her)bevestiging dat ze goed in hun huidige job zitten. Anderen zijn tevreden omdat er door

hun eigen initiatief een taakverschuiving is gekomen, een betere communicatie, dat ze meer vragen durven stellen en zich assertiever durven opstellen. Iemand anders is heel tevreden door de extra waardering van de leidinggevende die ze gekregen heeft. Nog iemand is heel tevreden over een positief antwoord op een leervraag. Een andere deelnemer is niet meer tevreden dan vooraf. Nog iemand anders wil vertrekken uit het bedrijf.

### 5.3.2 Conditie selectie deelnemers

1. vrijwillige deelname: in het ene bedrijf stond de infosessie open voor iedereen in een bepaalde regio, in het andere bedrijf werden selectief een aantal mensen aangesproken. Deze laatsten voelden het komen naar de infosessie toch wat als een verplichting. Het deelnemen aan het gehele traject sprak iedereen uit die groep onmiddellijk aan en was hun eigen keuze. Ieder van deze groep heeft het traject volledig gevolgd en actief meegewerkt.

2. Link tussen de deelnemers en de persona vanuit de prototypingfase.

De variatie van de persona waren zeker aanwezig onder de deelnemers maar konden daar niet allemaal worden onder geplaatst.

3. Privé-context deelnemer staat volgen van het volledig traject niet in de weg.

Van de 18 deelnemers is iemand halfweg moeten afhaken wegens onvoorziene privésituatie. Bij alle anderen vormde dat geen probleem.

4. De deelnemers krijgen voldoende tijd van het bedrijf om deel te nemen aan het traject.

Door de beide werkgevers werd dit zeker voorzien. Men mocht oefeningen, gesprekken doen tijdens de werktijd. Sommige personen kozen ervoor om dat toch in hun vrije tijd te doen omdat ze schroom hebben ten aanzien van collega's of omdat het thuis rustiger was.

### 5.3.3 Conditie werkgever en de loopbaanbegeleiders

1. Veilig klimaat en randvoorwaarden.

De werkgevers gaven duidelijk aan dat de werknemer de gesprekken en voorbereidingen tijdens de werkuren kon doen. Over het volgen van het aantal uren vorming die eventueel uit het traject zouden komen was er minder helderheid. De werkgever gaf aan dat de externe LBB hun werk volledig onafhankelijk kunnen uitvoeren. Tijdens de uitvoering van de gesprekken konden de LBB volledig autonoom werken. De deelnemer behoudt ook de regie over zijn eigen aanpak en skillspaspoort. In die zin gebeurde geen rechtstreekse overdracht van de LBB naar de werkgever. Door HR werd toch gevraagd of er in de toekomst toch niet een systeem zou kunnen worden ingebouwd waar de verschillende betrokkenen (HR/leidinggevende, deelnemer, LBB) gezamenlijk in gesprek gaan.

- **Nieuwe conditie:** *Het was voor de LBB belangrijk dat ze heel duidelijke info kregen over het huidige aanbod van vorming en de aanpak ervan en de procedures van opvolging van het personeel (wie, hoe,..) in de betrokken organisaties. Doorheen het project is er grote evolutie geweest in de ene case van vooral focus op externe loopbaangerichtheid naar interne loopbaanplanning. Dit vergt wendbaarheid en flexibiliteit bij werkgever en de loopbaanbegeleider*
- **Nieuwe conditie:** *Leidinggevend worden van bij het begin nauwer betrokken bij de dienstverlening. Hun reactie, motivatie op acties van deelnemers is heel belangrijk.*

2. De loopbaanbegeleiders hebben inzicht in de ZDT en ABC aanpak

De LBB hebben vorming gehad van de impactevaluatoren en inzicht verworven in de ZDT en de ABC aanpak. Ze hebben allemaal het recente boek 'Motiveren zonder controleren. Aan de slag met de ZDT op de werkvloer (Van den Broeck, Van Collie, 2021) gekocht en zijn er mee aan de slag gegaan. Dit zowel in het kader van het project als in hun andere werkopdrachten.

In overleg met de impactbegeleiders is er een aanpak ontworpen om de LBB te evalueren op basis van de ABC. Hiervoor gebruikten zowel de LBB als de impactbegeleiders diverse tools en instrumenten. Uit de evaluatie met de LBB blijkt dat deze ZDT en de aanpak daarvan een zeer motiverend kader vonden om in te werken. Het is theoretisch onderbouwd en zeer toepasbaar.

3. De LBB hebben onderling intervisie over hoe ze moeten omgaan met weerstand in de eerste individuele gesprekken.

De LBB hadden regelmatig teammomenten waarop deze zaken werden besproken en op de overlegmomenten met de impactevaluatoren werd hier ook op ingegaan.

4. De LBB hebben een goed zicht op de diverse tools en zijn er reeds mee vertrouwd.

De vier loopbaanbegeleiders hadden vooraf zeker voldoende kennis van diverse tools. Een aantal tools werden door iedereen gebruikt, andere tools waren veel eerder maatwerk. Ze beschikten over en hadden kennis van een brede waaier aan mogelijkheden die ingezet konden worden.

5. De LBB heeft samen met de deelnemer de regie over het skillspaspoort.

Naargelang de aanpak/stijl/mogelijkheden van de deelnemer was de rol van de LBB wat anders. Sommige deelnemers namen het heel intens op, gedetailleerd, heel zelfstandig.

## 6. ALGEMENE CONCLUSIES:

Met deze impactmeting werd de vraag gesteld of wie via het House of Skills-traject de autonome motivatie van de doelgroep kunnen stimuleren zodat ze sterker en blijvend gemotiveerd zijn om zelf richting te geven aan hun loopbaan. Uit de resultaten blijkt een grote interesse, participatie en tevredenheid van de deelnemers doorheen het gehele traject. De externe loopbaanbegeleiders kregen heel snel het vertrouwen van alle deelnemers en dit bleef gedurende het gehele traject. Het zelf investeren in voorbereidingen werd door de deelnemers als heel belangrijk en noodzakelijk benoemd. Het ontdekken van nieuwe inzichten over zichzelf op diverse domeinen was een belangrijke trigger en stimulans. Uit het onderzoeksmateriaal blijkt dat er tijdens het traject reeds veel beweging en evolutie te merken was bij de deelnemers. Er werden door de deelnemers ook vrij snel autonome, kleinere acties ondernomen tijdens de verschillende fasen van het traject bv. het interne opleidingsaanbod werd voor de eerste keer bekeken, men begon onmiddellijk een onlinevormingscursus, er werden gerichte acties ondernomen ten aanzien van leidinggevenden en collega's met betrekking tot taken en opdrachten, vormingsvragen werden geformuleerd en aangevraagd. De manier waarop leidinggevenden op deze initiatieven reageerden, had een belangrijke invloed. Het leidde bij een aantal medewerkers tot belangrijke, positieve effecten. Bij anderen was er een ontgoocheling. Hoe hoger de flexibiliteit en bereidheid van een bedrijf om de House of Skills dienstverlening ook als een proces voor de organisatie te zien, hoe hoger de kans op duurzaamheid van de effecten van het traject. Leidinggevenden en HR vervullen hierbij een belangrijke rol.

Meer informatie:

[Ludo.moyersoen@arteveldehs.be](mailto:Ludo.moyersoen@arteveldehs.be) en [Veerle.opstaele@arteveldehs.be](mailto:Veerle.opstaele@arteveldehs.be)

## 7. LITERATUUR EN ANDERE BRONNEN

- Aelterman, N., De Muyndck, G., Haerens, L., Vande Broek, G., Vansteenkiste, M., (2018) Motiverend coachen in de sport, Acco Leuven
- De Vos, A., (2016) Loopbanen in beweging, 10 wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid, Acco
- Cook, D. & Artino, A. Jr (2016) Motivation to learn: an overview of contemporary theories, Medical education 2016 50, p. 997-1014
- Maes, M., Van den Broeck, A., De Loof, K., & De Meulemeester, G., (2015) Langer gemotiveerd en productief aan de slag; Praktische tools voor een duurzaam HR beleid, gevalideerd ESF-product
- Nackaerts, L., Sempels, Y., Verlinden, G., Vande Kerckhove, S., (2022) Customer journey van organisaties in levenslang leren, Eindrapport, in opdracht van departement WSE
- Richer et al (2002), Vansteenkiste, De Witte, & Lens (2006) Meer bereidheid om additieve jobtraining te volgen
- Ryan, R., & Deci, E., (2000), Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, in American Psychologist, januari 2000, p. 68-78
- Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C.H. & Rosen, C.C., (2016). Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work, Journal of Management, 42 (5), 1195-1229
- Van den Broeck, A., & Van Coillie, H., (2021) Motiveren zonder controleren. Aan de slag met de zelfdeterminatietheorie op de werkvloer, die Keure
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. & Andriessen, M. (2009), p., De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer, in Gedrag en organisatie 2009-22, nr 4, p. 316-334
- Van der Wulp, D., (2018) Motiveren is te leren, Swp, Uitgeverij BV.
- Van Langenhove, H., & Vansteenkiste, S., (2020), Drempels en motivatie bij het volgen van opleiding in Vlaanderen. Een analyse op basis van de Adult Education Survey, Over-Werk -Tijdschrift van het Steunpunt Werk, Vol. 30; iss 1: pp. 30-38
- Vansteenkiste, S., De Vos, A. & De Coen, A., (2021) Naar actieve en duurzame loopbanen via een leer en loopbaanoffensief; Aanbevelingen vanuit de Vlaamse arbeidsmarktexpertengroep, Tijdschrift van het steunpunt Werk, 2021, vol 31, iss.2: pp 27-37

## 8. BIJLAGEN

In een aparte bijlage zijn volgende documenten te vinden:

- Voorbeeld van een trajectverslag met het evolutieschema
- Voorbeeld van een topiclijst voor een interview
- Nulmeting loopbaanvragen
- Slotmeting loopbaanbegeleiding
- Eindmeting